

TVOO

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
leren | talent | werk

nr. 2

06-2017

jaargang 7

WUHAN LIBRARY

24小时自助图书馆

本机设有监控，请勿在自助

24/7

Ger Driesen:

Artificiële Intelligentie

Interview met IJsbrand van der Werf:

Rehabilitatie van slaap

Saskia Görtz:

Blended learning

LIVE ONLINE TRAINEN IS EEN VAK

Aan de slag met live online trainingen? Bij de school voor online trainers vindt u alle vormen van ondersteuning die u nodig heeft: kennis en faciliteiten voor virtual classrooms, advies, coaching, een ruim aanbod van moderators en trainers die u kunnen ondersteunen én tooltrainingen. Iedere vraag is voor ons uniek: u kunt rekenen op persoonlijk advies en ondersteuning op maat.

LIVE
ONLINE
TRAINER

VIRTUAL
CLASSROOM
ONTWERPER

VIRTUAL
CLASSROOM
MODERATOR



SCHOOL VOOR
ONLINE TRAINERS

Voor meer informatie www.schoolvooronlinetrainers.nl

24/7

Leren met en zonder technologie

Dit themanummer gaat over technologie en leren. Door technologie kunnen we 24 uur per dag leren, zonder dat daar een trainer of een boek aan te pas komt. Sommigen spreken wel van een vierde industriële revolutie. In zijn intro op dit nummer gaat Jim van Hulst in op de definitief anders wordende wereld waarin technologie, snelheid en wetenschap hand in hand gaan. Hierdoor zijn volgens hem veranderingen te verwachten die nu nog niet te voorspellen zijn.

Een aantal andere auteurs gaat in op fenomenen als knowmadisch werken (Joitske Hulsebos & Sibrenne Wagenaar), blended leertoepassingen (Saskia Görtz en Marion Reijerink) en leren van een game (interview met Johan Jeuring). Ondertussen zien we in het nieuws dat de apps op je telefoon inmiddels zelflerend zijn en zich aanpassen op basis van gebruik. In deze rijkdom van technologie is straks geen nee meer te koop. Leren wat en wanneer je maar wilt. Geheel gepersonaliseerd. In je telefoon of smartwatch. En straks wellicht geüpload naar een geïmplanteerde chip? Dat kennis straks 24/7 beschikbaar is, staat buiten kijf. Maar is er dan ook leren? Hoe zit dat met dialoog (in de zin van gezamenlijke betekenisgeving) en reflectie. En met de zo in de belangstelling staande eenentwintigste-eeuwse vaardigheden? Zeker, de technologie biedt voldoende mogelijkheden om hier vorm aan te geven. Maar worden die mogelijkheden spontaan gebruikt? Hier lijkt nu nog een belangrijke rol weggelegd voor een coach, begeleider of adviseur van vlees en bloed. Maar wordt zo'n rol wellicht in de toekomst overgenomen door – steeds meer op een mens lijkende – robots?

De toekomst komt sneller dichterbij dan we denken, dat is een ding dat zeker is. Dat heeft invloed op het werk van de leerprofessional, ook dat is duidelijk. Met grote, maar ook kleine verschuivingen die we nu nog niet kunnen voorzien voor onze beroepsgroep. Met veel nieuwe mogelijkheden om sneller en beter te leren. En ook, zo nu en dan, nog te profiteren van de voordelen van het 'oude' leren.

We wensen u veel digitaal leesplezier en mocht het u ontgaan zijn, ook TVOO is 24/7 beschikbaar.

Ria van Dinteren en **Jolanda Botke**

hoofdredactie, hoofdredacteur@tvoo.nl



Ria van Dinteren & Jolanda Botke



Werken en leren als knowmad

PRAXIS

Welkom bij de vierde industriële revolutie

Jim van Hulst

8

Feedback geven en ontvangen begint bij het mt Trainerstool

Jacob van der Meulen

11

Werken en leren als knowmad

Joitske Hulsebosch & Sibrenne Wagenaar

15

“Het is tijd voor de rehabilitatie van slaap”

Interview met slaaponderzoeker
Ysbrand van der Werf

Astrid de la Fuente

24

Blijven sleutelen of innoveren?

Marion Reijerink

30

Artificiële Intelligentie en de invloed op hrd

Ger Driesen

36

24/7 leren

Saskia Görtz

43

58



Communicatieve vaardigheden trainen met een game

WETENSCHAP



VARIA

Veerkrachtige innovatieteams

Interview met Peter Oeij

Els Oosthoek

52

Column

Gepersonaliseerd leren is de toekomst

François Walgering

70

Communicatieve vaardigheden trainen met een game

Interview met professor Johan Jeuring

Ger Driesen

58

Boeken

72

Promotie

Geen sociale innovaties zonder individuele leerprocessen

Jan Hoeben

63

Promotie

Voor altijd inzetbaar

Jasmijn van Harten

65

 = wendbaarheid





Welkom bij de vierde industriële revolutie

Jim van Hulst

8

Feedback geven en ontvangen begint bij het mt

Trainerstoel

Jacob van der Meulen

11

Werken en leren als knowmad

Joitske Hulsebosch & Sibrenne Wagenaar

15

“Het is tijd voor de rehabilitatie van slaap”

Interview met slaaponderzoeker

Ysbrand van der Werf

Astrid de la Fuente

24

Blijven sleutelen of innoveren?

Marion Reijerink

30

Artificiële Intelligentie en de invloed op hrd

Ger Driesen

36

24/7 leren

Saskia Görtz

43

Ik wil graag een aantal aspecten bekijken van wat er op het punt staat te gebeuren of al aan de gang is. De lezers van TvOO zijn voornamelijk werkzaam in opleiden en trainen en in andere hr-gerelateerde banen, zoals recruitment en talent management. Ik richt me daarom op dit aandachtsgebied.

De hoeveelheid data die wij op dit moment tot ons krijgen is enorm en grotere organisaties zijn afdelingen aan het inrichten – of hebben deze al – op het gebied van (voorspellende) data-analyse en *machine learning*. Het World Economic Forum geeft aan de hoeveelheid technische data elke twee jaar verdubbelt. Dit betekent dat wat een hbo-student leert in zijn eerste jaar, al verouderd is zijn derde jaar. In 2020 zijn er meer dan zesentwintig biljoen apparaten aangesloten op het internet en hebben we ongeveer vier biljoen internetgebruikers. Anita Elbers, Harvard Business School Professor, geeft in haar boek *'Blockbusters'* (2013) aan dat elke minuut achtenveertig uur aan video op YouTube (een videokanaal) wordt geladen. Dit was vier jaar geleden. Die capaciteit is dus nu verdubbeld. Wij en onze kinderen hebben toegang tot enorme hoeveelheden data.

Als het gaat om opleiden en trainen zijn er wat mij betreft drie publicaties die illustrerend zijn voor de technologische ontwikkelingen in de vierde industriële revolutie. Het Waterloo Science Initiative geeft in zijn onderzoek naar gewenste competenties in het jaar 2030 aan dat het traditioneel leren in klassen gaat verdwijnen en vervangen gaat worden door flexibel, creatief en student gedictieerd opleiden. De competenties die studenten volgens dit onderzoek nodig hebben zijn: creativiteit, zelfkennis, samenwerking en onafhankelijk denken. Ik interpreteer dit in korter opleiden, maar wel vaker, om daarmee bij te blijven met nieuwe ontwikkelingen.

Het tweede onderzoek komt uit Nederland. Professor Nick van Dam van de Nijenrode Business Universiteit heeft in zijn oratie (2016) aangegeven dat je moet blijven leren, anders ga je verliezen (*learn or lose*). Dat verliezen kun je ook letterlijk nemen. Je hoort er niet meer bij en je loopt kans je baan te verliezen. Een vraag die je kan helpen om bij te blijven is de volgende: welke andere baan in je huidige organisatie zou je morgen kunnen doen als je huidige baan niet meer bestaat door technologische veranderingen en zou je die baan nu kunnen uitvoeren? Meer informatie hierover vindt u in het vorige nummer van TvOO, waarin een interview staat met Nick van Dam.

Het derde onderzoek of artikel – ik geef toe: wel minder academisch – is de speciale uitgave in januari 2017 van het blad *'The Economist'*, getiteld: *"Lifelong learning is becoming an economic imperative."* Deze publicatie geeft nadrukkelijk aan dat een academische achtergrond simpelweg niet meer volstaat om bij te blijven. Continu leren dient onderdeel te zijn van de bedrijfscultuur en onderdeel van de performance cultuur in organisaties.

Opmerkelijk is ook, mede door het verhogen van de pensioenleeftijd en het ouder worden van mensen, dat we met vijf generaties tegelijk naar het werk gaan. Projectteams kunnen bestaan uit twintigers en zestigers. Dit geeft een extra uitdaging aan het opleiden en ontwikkelen van programma's, verwacht ik. De oplossing van deze uitdagingen ligt niet in het meer content of trainingen gaan creëren, maar in specialisatie. De opleider of ontwikkelaar moet zijn of haar specialisatie inzetten om meer richting te geven aan het zelfoplossend vermogen van medewerkers of studenten en in het cureren van content. Die content moet vierentwintig uur per dag beschikbaar zijn, omdat veel mensen willen leren in de tijd dat het hen uitkomt, en zal daarmee dus veelal digitaal worden aangeboden.

Content moet ook gemaakt kunnen worden door medewerkers zelf en beschikbaar worden gesteld aan de organisatie. Een aantal organisaties zoals IBM en GE zijn hier al mee bezig. Met eenvoudige formatregels is dit te realiseren. In het bedrijf waar ik werkzaam ben, hanteren wij onderstaande formatregels met betrekking tot content, design en levering:

- content moet relevant zijn, modulair en gepersonaliseerd;
- design moet richtinggevend zijn, experimenteel en uitdagend;
- levering moet *blended* (mix van on- en offlinemethoden), toegankelijk en flexibel zijn.

Een belangrijke omwenteling is dat er gefocust gaat worden op het centraal stellen van de beleving voor de lerende (*learner experience*). Je ziet dit belevingsmodel ook in andere delen van organisaties terugkomen, denk bijvoorbeeld aan klantbelevingen en in het aannemen van nieuwe medewerkers (*onboarding experience*). Dit betekent dus dat organisatieprocessen om de klant of lerende worden gevormd en niet meer andersom.

Kijkend in mijn glazen bol, of in dit geval een tablet, denk ik dat we specialisten in het hr-veld gaan krijgen die enorm capabel zijn in het werken met technologie, social media en gewend zijn te werken in een 24-uurs economie. Denk bijvoorbeeld aan e-recruitment, e-assessments, virtual classrooms, videosystemen, et cetera. De algemene rol die een hr-businesspartner nu heeft binnen een bedrijf, zal steeds minder nodig zijn omdat die kennis geïntegreerd zal worden in nieuwe (cloudbased) informatie- en performancesystemen, met daarin opgenomen taken die de managers voortaan zelf kunnen uitvoeren.

Wat kan nog meer gaan veranderen, bijvoorbeeld in organisatie modellen? Tien

jaar geleden werkten we in andersoortige organisaties dan nu. Neem ING Bank als voorbeeld. Een bank die transformeerde van Bricks (filialen) naar Clicks (internet). Meer doen met minder mensen en sneller (agile, snel ontwikkelen), is in veel organisaties ingevoerd of wordt ingevoerd. De manier waarop we leven, werken en met elkaar omgaan, zoals Professor Klaus Schwab aangaf in zijn boek, gaat zeker veranderen en dat heb ik in dit artikel geprobeerd duidelijk te maken. Hoe groot die verandering voor u is en wat de impact is op uw vakgebied, ligt deels aan uzelf. Mijn persoonlijke motto is: leren gebeurt overal, blijf nieuwsgierig. Blijf onderzoeken, vragen stellen en laat je informeren. Gebruik je netwerk, identificeer specialisten, praat met start-ups en leer van hen. Met dit advies wens ik u een fijne zomer. ■

Referenties

- Dam, N.H.M. van. (2016). Learn or Lose [Oratie]. Geraadpleegd op 13 maart 2017 van <http://bit.ly/2mVIPDU>.
- Deloitte. (2017). *Human Capital Trends Report*. Geraadpleegd op 13 maart 2017 van <http://bit.ly/2mFai9O>.
- Economist, The. (2017) *Lifelong learning is becoming an economic imperative*. Geraadpleegd op 13 maart 2017 van <http://econ.st/2jbYV9N>.
- Elberse, A. (2013). *Blockbusters. Hit-Making, Risk-Taking, and the Big Business of Entertainment*. New York: Henry Holt & Company.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Londen: Penguin UK.
- Waterloo Global Science Initiative. (z.d.). *Learning 2030*. Geraadpleegd op 13 maart 2017, van <http://www.wgsi.org/learning-2030>.

Jim van Hulst, redactielid TvOO

trainerstoel



Jacob van der Meulen

Feedback geven en ontvangen begint bij het mt

Voor me zit een mt klaar voor de training waar ze om hebben gevraagd. Ze geven leiding aan een bedrijf dat met een omzet van een slordige vijftig miljoen meetelt in zijn sector. Doel van de training is antwoorden te krijgen op hun vragen: Sluit onze manier van communiceren en leidinggeven aan bij de behoeften van onze medewerkers? En zo niet, hoe dan wel? Dit bedrijf draait in continudienst, mensen werken er 24/7 en 24/7 delen ze informatie met elkaar.

Al in het eerste halfuur merken de mt-leden dat hun eigen communicatie niet verloopt zoals ze voor ogen hebben. Als een mt-lid wat begint te zeggen, neemt de grote baas het verhaal over en er is niemand die dat bespreekbaar maakt. Complimenten, zo vertellen ze, geven ze doorgaans maar mondjesmaat en kritische feedback pas als

de emoties al hoog zijn opgelopen. Door deze summiere en late feedback kunnen ze hun eigen effectiviteit maar lastig inschatten. Verder speelt dat de mt-vergaderingen regelmatig worden geschrappt omdat het 'te druk' is.

Handeling – Effect – Gedrag

Ter plekke besluit ik het programma aan te passen en eerst maar eens een knuppel in het hoenderhok te gooien. Het duurt niet lang of mijn opzettelijke, aanhoudende klikken met de dop van een stift ontlokt een van de mt-leden een fel: "Kap eens even met dat irritante gedoe!" Daarmee ligt het onderwerp 'feedback' op tafel en wordt hun nieuwe vraag: "Hoe geef je effectief feedback?" Op een flipover maak ik de stappen visueel:

1. Beschrijf de Handeling (concreet): "Ik zie je dit doen, ...", "Ik hoor je dit zeggen, ...".
2. Vertel welk Effect het heeft op jou: "Dat zorgt dat ik, ...", "Dat geeft mij het gevoel dat, ...".
3. Geef het Gewenste gedrag aan: "Ik wil graag dat je, ...", "Zullen we afspreken dat, ...".
4. Check of de ander je begrepen heeft: "Herken je dat?", "Snap je wat ik bedoel?"

Om het overzichtelijk te houden, beperk ik het ontvangen van de feedback tot een "Dank je wel". Die eenvoudige reactie blijkt veelal lastiger dan men verwacht. Het mt-lid dat zo fel uit de hoek was gekomen wil deze HEG-regels wel met me oefenen. Ik ontvang zijn feedback met: "Dank je wel, ik zal eraan denken!" Daarna oefenen ze allemaal.

Bewustwordingscirkel

De goede bedoeling van de feedbackgever komt niet altijd over bij de ontvanger. Bovendien is er sprake van persoonlijke in plaats van feitelijke waarheden: die van de feedbackgever en die van de feedbackontvanger. Tijd voor de Bewustwordingscirkel.

Onbewust onbekwaam

Je zou kunnen zeggen dat de feedbackontvanger zich onbewust is van wat hij in de ogen van de feedbackgever niet goed doet. Tegelijk is hij zich onbewust van wat dan het gewenste gedrag is. Hij is als het ware 'onbewust onbekwaam'.

Bewust onbekwaam

Feedback volgens HEG maakt hem 'bewust onbekwaam'. Hij kan die feedback op twee manieren ontvangen:

1. Hij geeft aan iets te gaan doen met de feedback en zijn gedrag aan te zullen passen.
2. Hij is het niet eens met de feedback en gaat ertegenin.

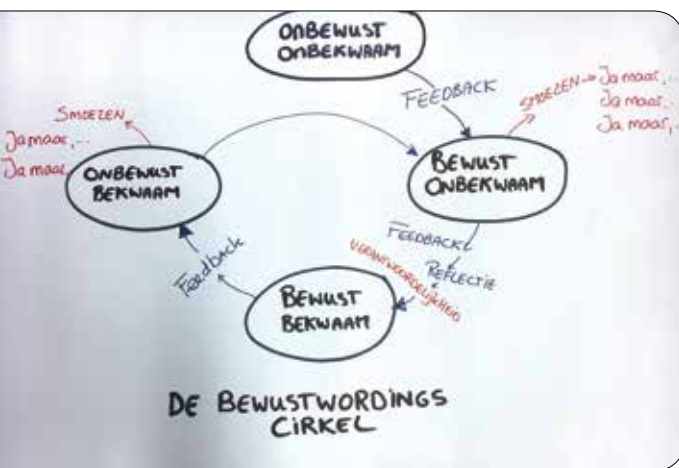
In de praktijk

Met de eerste optie neemt de ontvanger zijn verantwoordelijkheid. Hij zal zijn best doen om zijn gedrag aan te passen aan de wensen van de feedbackgever. De mt-leden nemen een moment om zich af te vragen: hoe vaak heb ik zelf met een 'ja, maar' gereageerd op feedback?"

De tweede noem ik 'de smoezenkant': "Ja maar, zo ben ik nu eenmaal", "Ja maar, dat heb ik zo geleerd", "Ja maar, ...", enzovoort. Zo'n reactie kan de feedbackgever de indruk geven dat zijn feedback – lees: zijn waarheid – niet telt. Als dat maar vaak genoeg gebeurt, stopt hij mogelijk met het geven van feedback aan deze persoon, die dan onbewust onbekwaam blijft.

Bewust bekwaam

Door zijn gedrag bewust aan te passen en daarop te reflecteren, wordt de ontvanger 'bewust bekwaam'. Hij weet echter pas zeker of hij 'bekwaam' wordt als hij daarop feedback krijgt. Dat is de verantwoordelijkheid van de feedbackgever. Krijgt de ontvanger voor zijn aangepaste gedrag een compliment of laat de gever dat achterwege onder het mom van 'als je niets hoort gaat alles goed'? Of blijft feedback achterwege 'omdat je die toch alleen maar geeft als de emoties hoog oplopen'? Zonder feedback tast de ander in het duister



Figuur 1. De Bewustwordingscirkel

over zijn gedrag. Mogelijk denkt hij dat alles goed gaat. Kortom: er is sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid voor effectief gedrag.

Onbewust bekwaam

Hoe vaker de ontvanger het nieuwe gedrag oefent, des te sneller wordt hij 'onbewust bekwaam': hij past het effectieve gedrag automatisch toe, zonder erover na te hoeven denken. Zo maakt hij zijn bewustwordingscirkel rond.

Het gevaar van 'onbewust bekwaam' is dat de aandacht verslapt. Handelingen en gedrag zijn immers routinematig en automatisch geworden. Dan kan het gebeuren dat het gedrag toch weer minder effectief wordt en de feedbackontvanger weer 'onbewust onbekwaam'. Nieuwe collega's die hem feedback geven horen dan: "Ja maar, zo doen wij het hier", "Ja maar, ik krijg nooit klachten", "Ja maar, ...". Ook dit zet de mt-leden weer aan het denken: hoe vaak heb ik deze reacties gehoord van seniorcollega's? Hoe vaak heb ik zelf zo gereageerd op feedback?

De mt-leden oefenen verder met feedback geven en ontvangen en kunnen daarbij telkens terugvallen op de HEG-regels en de Bewustwordingscirkel. We sluiten de dag af met een feedback-speeddate, een werkvorm die vaak eerst even wennen is en daarna juist het langste blijft.

Speeddate feedback

- Neem vijf minuten de tijd om voor iedereen in de groep feedback te bedenken.
- Geef elkaar feedback: een compliment of een punt van kritiek.
- Laat de feedbackgever helemaal uitspreken.
- Ontvang de feedback met: "Dank je wel, want ..."!
- Neem drie minuten per speeddate.
- Coach elkaar op het naleven van de feedbackregels.

Eindelijk hebben ze durven benoemen waar ze al een tijd mee rondliepen, zo bekennen de MT-leden aan het einde van de training. En dat is winst. Voor het mt en dus voor het hele bedrijf. ■

Veel succes!

Jacob van der Meulen is *trainer en coach bij Defensie, Commando Zeestrijdkrachten (CZSK) en bij Metafoortraining.*

NOBTRA Trainer van het Jaar 2016/2017.



rapasso

Cloud-platform voor Mobiliteit

Professionaliseer uw **MobiliteitsCentrum**

Grip op al uw interne **MobiliteitsTrajecten**

Clïentvolgsysteem voor arbeidsmarktmobiliteit

Eén systeem dat:

- ▶ Management informeert
- ▶ Professionals ondersteunt
- ▶ Kandidaten mobiliseert
- ▶ Opdrachtgevers betreft

Re-integratie . Loopbaan . Reorganisatie . WW

**Gratis
Online
Demo**

www.rapasso.nl

Vraag uw gratis online demo aan: www.rapasso.nl/mc



■ Joitske Hulsebosch & Sibrenne Wagenaar

Werken en leren als knowmad

Vergelijk de volgende twee beweringen eens: 1. Door internet is het nu veel makkelijker om informatie te vinden voor mijn werk; en 2. Door internet heb ik een (inter)nationaal netwerk opgebouwd dat me een breder perspectief biedt op mijn vakgebied. Met de eerste bewering ben je het vast eens. Het internet is van grote invloed op onze toegang tot informatie. Er is zoveel online beschikbaar. We googelen eerst alvorens we een collega om raad vragen. De kunst is vooral om door de bomen het bos te blijven zien en zin en onzin van elkaar te scheiden. Maar in hoeverre kun jij je in de tweede bewering vinden?

Het internet gebruiken als informatiebron is ingeburgerd, maar online netwerken is dat nog niet, blijkt uit een MOOC (Massive Online Open Course) met zeshonderdvijftig deelnemers (EnNuOnline, 2017). We leven in een tijd van tweets, apps en likes. Een tijd van verbindingen, netwerkend leren en 24/7 online. *Knowmads* gedijen goed in deze tijd. In dit artikel staan we stil bij het belang van

“Zonder knowmadisch werken red je het niet als professional in deze snel veranderende wereld.”

knowmadisch werken. We verkennen wat een knowmad is, en hoe hij of zij werkt en leert. We beschrijven nieuwe vormen van (samen) leren met 24/7 als belangrijk element. En we staan stil bij de veranderende rol van hrd om professionals te ondersteunen richting meer knowmadisch leren. We sluiten dit artikel af met vijf concrete tips om gelijk meer knowmadisch aan de slag te gaan.

Ontmoet de knowmad

Een knowmad is iemand die continu leert, online actief is en sociale technologie daarbij doelgericht inzet. Een knowmad voelt zich verbonden met zijn werk, het is geen ‘baan’. Het is iemand die zijn kennis deelt om zo zichtbaar te maken waar hij mee bezig is en verbindingen aangaat met anderen met voor hem interessante ideeën en expertise. Op die manier is hij actief in verschillende netwerken. Mede door goed gebruik te maken van online bronnen, lukt het de knowmad om nieuwe ideeën te ontwikkelen en deze toepasbaar te maken in de werkpraktijk. John Moravec (2013) heeft de term knowmad als eerste geïntroduceerd: “... a nomadic knowledge and innovation worker – that is, a creative, imaginative, and innovative person who can

work with almost anybody, anytime, and anywhere. Knowmads are valued for the personal knowledge that they possess, and this knowledge gives them a competitive advantage in social and work contexts.”

Knowmads vind je in allerlei omgevingen. Als zzp’er in netwerken en ook binnen kleine en grotere organisaties. De zzp’er lijkt misschien een logische knowmad: kiest zelf zijn niche, moet zich blijven ontwikkelen om aantrekkelijk te blijven voor klanten, wordt uitgedaagd door verschillende opdrachten en heeft er belang bij om online zichtbaar te zijn. Ook in organisaties komen we steeds meer knowmads tegen, waarbij kleinere, innovatieve organisaties over het algemeen een voorsprong hebben. Kleine organisaties zijn wendbaar en hebben vaak persoonlijk ondernemerschap, zelfsturing en innovatiekracht hoog in het vaandel. En het is in kleine organisaties vaker gewoon om vakinhoudelijk op te trekken met professionals van andere organisaties en netwerken. Maar ook in grotere organisatie komen we ze zeker tegen. Echter, dan worden ze niet altijd (h) erkend.

Een voorbeeld van knowmadisch werken

Marjolein, zowel zelfstandig ondernemer als adviseur bij een internationaal trainingsbureau, zat afgelopen zomer op een zonnig terras in Amsterdam-Oost. Ze was in gesprek met een collega: hoe kan ik geld bij elkaar krijgen voor mijn documentaire ‘Als Ik Daar Ben’. Een paar koppen verse muntthee verder, sprak het crowdfundingidee haar aan. Het was echter wel iets heel nieuws voor haar en ook binnen de organisatie waar ze werkzaam is was deze expertise nog niet aanwezig. Ze heeft online informatie gezocht en een workshop

gevolgd via een tip van een vriendin. Verder hebben koffiepraatjes, tweets en tips uit nieuwsbrieven haar geholpen. Hulp bij de uitvoering vond ze via blogs en tweets met #durftevragen. Dit is een mooi voorbeeld van knowmadisch werken: vanuit focus en nieuwsgierigheid informatie zoeken, netwerken gebruiken, krachten bundelen, ideeën ontwikkelen en die, samen met anderen, in de praktijk brengen. Meer hierover kun je lezen op haar blog (Veldman, 2016).

Zonder knowmadisch werken red je het niet

Vierenzeventig procent van honderdvijftien professionals die deelnamen aan de MOOC 'Help, er zit een knowmad in mijn organisatie', is het hiermee eens (EnNuOnline, 2017). Hrd-professionals krijgen steeds meer oog voor het belang van knowmadisch of agile werken. Het tempo waarin veranderingen zich voordoen in de maatschappij is hoog. Dit merken we ook in ons werk als professional. De complexiteit van vraagstukken neemt toe. Er zijn vaak geen standaardaanpakken meer voorhanden. We dienen bij te blijven met ontwikkelingen om ons heen. En vaak is een combinatie van expertise uit verschillende vakgebieden nodig om vraagstukken op te pakken.

Neem het fileprobleem. Oplossingen kunnen liggen in de aanleg van meer wegen, beter openbaar vervoer, rekeningrijden, maar ook in het nieuwe werken. Het vraagt om multidisciplinair samenwerken, over de grenzen van je vakgebied kijken en sterke verbindingen tussen professionals. We hebben aanpakken nodig die ons veerkrachtig maken en ons helpen om snel te schakelen naar nieuwe situaties (Hinssen, 2016, de Ridder, 2015, Driesen, 2015). Om zo tot nieuwe ideeën te komen en deze toepasbaar te maken in de praktijk. Dit is wat een knowmad goed kan.

Verandering in werk gestuurd door ontwikkelingen in technologie (denk aan robotisering, artificiële intelligentie) maken het nog belangrijker om knowmad te zijn. Al deze veranderingen dwingen professionals om mee te ontwikkelen en continu te blijven leren.

Hoe ons leren verandert

Continu leren en professionaliseren zijn voor knowmads belangrijk. Hierbij staat continu voor 24/7 en voor just-in-time: leren op het moment dat een bepaald vraagstuk zich voordoet. Daarin helpt het dat we door de online wereld om ons heen niet meer afhankelijk zijn van opleidingen en cursussen. Professionals kunnen hun eigen leeromgeving inrichten. Ze nemen deel aan MOOCs. Ze leggen hun vragen voor in communities. Ze lezen de laatste nieuwtjes op hun vakgebied op Twitter. En ze voeren een online dialoog met professionals die reageren op hun blogs doordat ze daar al hardop werkend zichtbaar maken waaraan ze werken.

Is dat nieuw? Ja! Er ontstaan nieuwe leervormen. Knowmads hechten belang aan (Hulsebosch en Wagenaar, 2016):

- sociaal leren: in verbinding met anderen kennis uitwisselen en nieuwe ideeën ontwikkelen;
- gepersonaliseerd leren: ze willen snel toegang hebben tot dat wat voor hen relevant is;
- zelfgestuurd leren: eigen keuzes maken, het voortouw nemen vanuit persoonlijke focus.

Sociale technologie schept de mogelijkheid voor sociaal leren op grote schaal en met grote snelheid. Technologie zoals Twitter, blogs, Skype, Slack en Zoom maken online netwerken, verbinden en leren mogelijk. Echter, dit vraagt wel om bepaalde bekwaamheden en een ondersteunende omgeving. En daarbij om een andere rol van hrd.

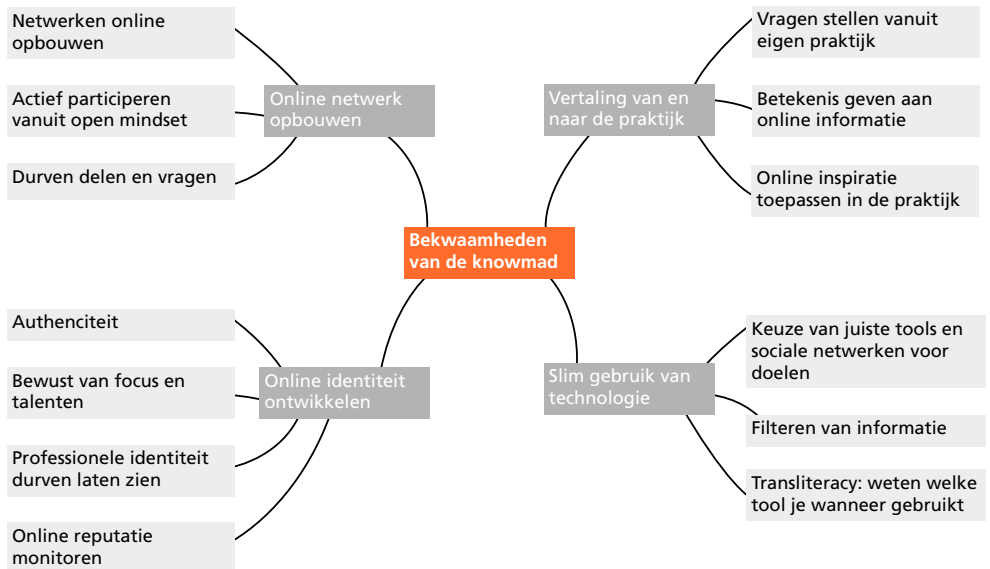
De bekwaamheden van een knowmad

Op basis van interviews en ervaring zijn we gekomen tot vier clusters van bekwaamheden, die helpen bij knowmadisch werken. Dit zijn: 1. online-identiteit ontwikkelen; 2. online netwerk opbouwen; 3. vertaling van en naar de praktijk; en 4. slim gebruik van technologie. Hieronder zie je een uitwerking van elk cluster.

Hoe zien we deze bekwaamheden terug in het knowmadisch werken van Marjolein? Marjolein heeft tijdens de crowdfunding haar online identiteit versterkt door naar buiten te treden met haar documentaire over Marokko en haar passie voor het verhaal hierin. Dit vergt lef en drive. Ze heeft slim gebruikgemaakt van technologie: het Voordekunst-platform, Twitter, een blog en Facebook. Ze heeft online netwerken benut en verder uitgebouwd. De vertaling naar de praktijk was heel direct: het doel was de documentaire. Haar succesvolle

crowdfundingactie is getuige van het feit dat het haar goed is gelukt om de informatie die ze vond en kreeg, te vertalen naar de praktijk.

Knowmads richten hun eigen leeromgeving in, hechten belang aan zelfgestuurd leren en benutten hun netwerken voor kennisuitwisseling. Hieraan ligt een nieuwe skillset en mindset ten grondslag. Niemand wordt geboren als knowmad. Je kunt het leren door oefening, durf, reflectie en feedback. Als organisatie is het vervolgens belangrijk om deze vormen van leren te ondersteunen. Het voorbeeld van Marjolein laat zien dat ondersteuning door het aanbieden van inhoud en cursussen niet langer toereikend is. Wat is wel nodig? Een cultuur waarin mensen een online identiteit kunnen ontwikkelen en kennis durven delen. Een visie op leren waarbinnen nieuwe leervormen passen. Experimenten rondom knowmadisch werken. En wellicht



Figuur 1. Bekwaamheden van de knowmad (Hulsebosch en Wagenaar, 2016)

heel praktisch: een goede technische infrastructuur. Maar voordat we daar dieper op ingaan, staan we stil bij de vraag hoe je knowmadisch werken kunt leren.

Wat kun je doen als hrd-professional?

Kun je knowmadisch werken (aan-)leren? Hrd is zich steeds meer bewust van het belang van informeel en knowmadisch leren. Knowmads zijn er altijd geweest. Wat echt nieuw is, is de mogelijkheid om online te netwerken, je te laten inspireren, over de grenzen van je vakgebied te kijken. Een belangrijke vraag is: moet je als hrd'er knowmads vooral hun eigen gang laten gaan of kun je deze beweging van continue innovatie en verbetering van de praktijk ondersteunen en stimuleren? Wij geloven zeker dat je knowmadisch werken kunt stimuleren. Hieronder een aantal ideeën.

Werken aan een leercultuur

Toewerken naar een leercultuur die knowmadisch werken en leren stimuleert, vraagt om inzicht in normen, overtuigingen en tegenstrijdigheden. Knowmads kunnen er soms wat alleen voor staan in een organisatie. Bij weinig aanknopingspunten in de organisatie zien we dat knowmads soms om die reden sterker gericht zijn op externe netwerken. Het opsporen van mensen die al knowmadisch werken kan een waardevolle interventie zijn. Daarnaast kunnen gesprekken over knowmadisch werken bijdragen aan een cultuur van continu leren. Vragen die daarbij als vertrekpunt kunnen dienen zijn bijvoorbeeld: Welke mensen werken en leren al knowmadisch? Hoe ziet dat eruit? Waar zien we als organisatie meerwaarde? Welke normen en waarden ondersteunen knowmadisch werken? Welke vormen van leren zijn effectief? Wat kunnen we versterken?

Wat we regelmatig zien in organisaties, is het ontstaan van tegenstrijdigheden: het 'nieuwe' willen stimuleren in een nog 'oude' omgeving.

- Een organisatie zet in op meer collectief en informeel leren, maar biedt er in de praktijk geen ruimte voor. Medewerkers moeten negentig procent van de tijd productief zijn.
- Het managementteam wil meer inzet van sociale media, terwijl er op de werkvloer een sfeer heerst van 'al die collega's die maar op Twitter en Facebook zitten, moeten die niet gewoon aan het werk?'.
De organisatie zet in op het nieuwe werken, maar ondertussen is er een sterke *firewall*, die het lastig maakt om online samen te werken.
- Continu leren wordt sterk gepromoot, maar de beschikbare laptops hebben geen geluidskaart.
- Of: je komt iets later op kantoor, je zoekt een werkplek. Je hebt er eindelijk een gevonden en dan zegt degene daarnaast: hier kun je niet gaan zitten, want dit is de vaste flexplek van Peter.

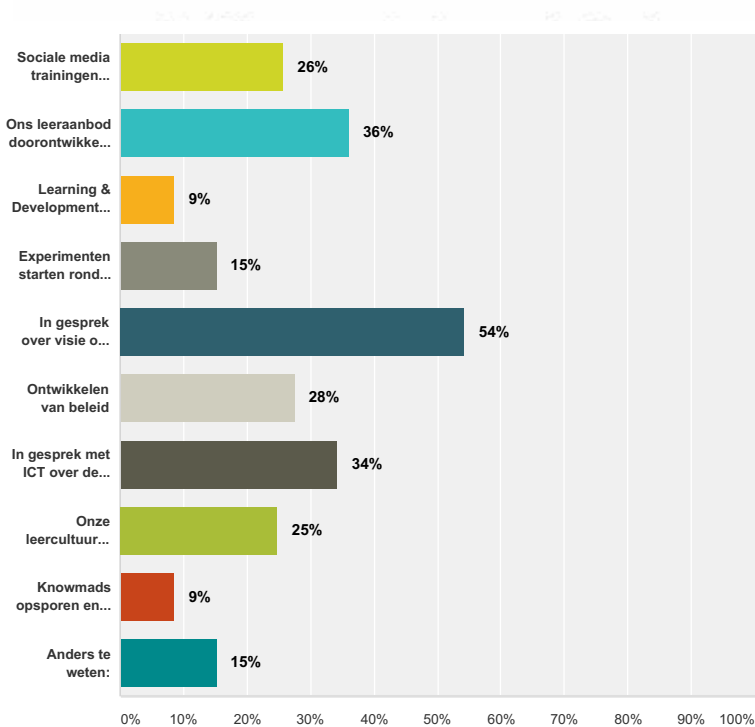
Dit soort tegenstrijdige signalen stimuleert mensen niet om knowmadisch te gaan werken. Zoek knowmads in de organisatie en ga in gesprek over knowmadisch werken. Naar onze ervaring is het een concept dat veel professionals aanspreekt. Start vanuit een positieve insteek: Welke mensen werken en leren al knowmadisch? Hoe ziet dat eruit? Waar zien we als organisatie meerwaarde? Welke normen en waarden ondersteunen knowmadisch werken? Welke vormen van leren zijn effectief? Wat kunnen we versterken?

Passende ondersteuning voor knowmads

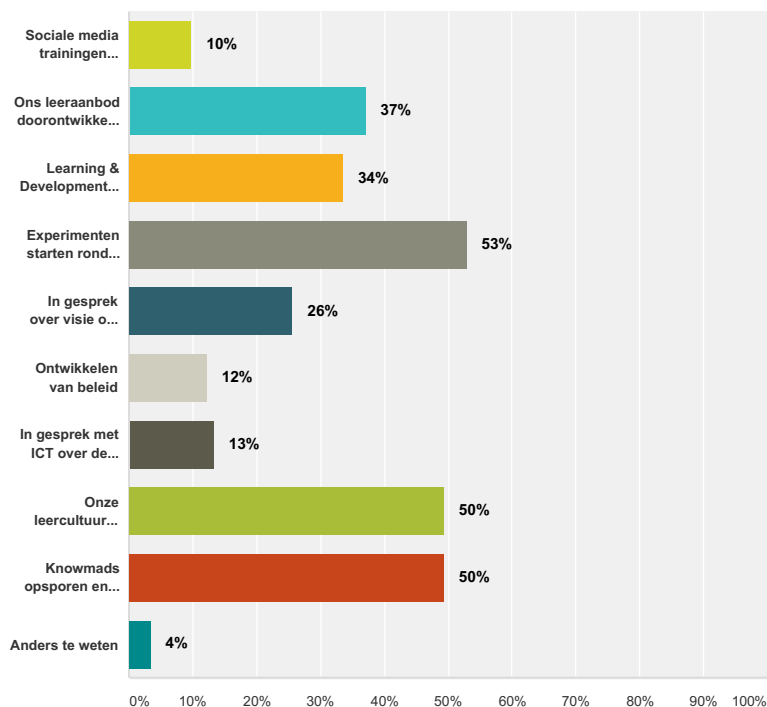
Als knowmads steeds meer hun eigen leeromgeving inrichten, belang hechten aan zelfgestuurd leren en hun netwerken benutten voor kennisuitwisseling, dan zijn daar ook passende ondersteuningsvormen bij nodig. Hoe kunnen we de leerfunctie zo inrichten dat we deze nieuwe vormen van leren goed

ondersteunen? In de survey (EnNuOnline, 2017) hebben we gevraagd naar interventies waar organisaties en netwerken op inzetten. Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat hun organisatie in het kader van knowmadisch werken in gesprek is over de visie op leren. Achtendertig procent geeft aan initiatieven te ontplooiën omtrent sociaal en online leren. En vijfendertig procent van de organisaties denkt na over de benodigde technische infrastructuur. Een kwart is al aan de slag met het ontwikkelen van een ondersteunende leercultuur. Vervolgens hebben we hrd'ers gevraagd

waar ze nog sterker op in willen zetten. Experimenten opzetten rondom knowmadisch werken springt eruit: negenenvijftig respondenten zouden dat willen doen. Vijfenvijftig respondenten willen stappen bedenken met de knowmads in de organisatie. En de leercultuur onder de loep nemen wordt door vierenvijftig respondenten gezien als goede activiteit. De heel praktische kant (technische infrastructuur en socialmediatrainingen) krijgt minder 'stemmen'. Ook hrd professionaliseren in knowmadisch werken staat hoger op het lijstje dan in de huidige situatie.



Figuur 2. Wat heeft jouw organisatie al ondernomen om de bekwaamheden van knowmads te ondersteunen?



Figuur 3. Wat zou je graag in jouw organisatie/netwerk ondernemen?

Vijf praktische tips

Wil je aan de slag met knowmadisch werken en leren? Hierbij vijf dingen waar je meteen mee aan de slag kunt gaan:

1. Lees over knowmadisch werken, zie de literatuurlijst. Je kunt ook de hashtag #knowmad gaan volgen.
2. Verdiep je in de ideeën achter *seek-sense-share* (Jarche, 2014). Dit is een raamwerk om effectief te leren online en te voorkomen dat het bij informatie vergaren blijft.
3. Ga zelf knowmadischer werken: doe de online leerstrategietest (EnNuOnline 2017b), en richt dit proces van seek-sense-share eens in voor jezelf als professional. Doe een veertigdagen
4. Twitter-experiment of kies een LinkedIn groep waarin je actief wilt worden. Je kunt ook meedoen aan een Working Out Loud circle (workingoutloud.com).
5. Voer in je team of netwerk eens een gesprek over knowmadisch werken. Wat zien jullie als meerwaarde? Hoe is het gesteld met de bekwaamheden? Wat zijn een aantal ideeën die je kunt oppakken als team?

5. Ga in je organisatie op zoek naar knowmads en zet een aantal experimenten op, bijvoorbeeld rondom *content curation*. Kijk welke stappen je kunt zetten vanuit een goede analyse van de huidige manier van werken. ■

Referenties

- Brown, B. (2016). *De moed van imperfectie. Laat gaan wie je denkt te moeten zijn*. Amsterdam: Lev. Uitgevers.
- Driesen, G. (2013). Leren in een VUCA wereld. *Opleiding & Ontwikkeling*, (4).
- EnNuOnline. (2017). 'Help er zit een knowmad in mijn organisatie' (MOOC).
- EnNuonline. (2017). *Wat is jouw online leerstrategie?* (Online leerstrategietest). Geraadpleegd op 14 april 2017, van <https://www.onlineassessmenttool.com/nl/wat-is-jouw-online-leerstrategie/assessment-28252>.
- Hinssen, P. (2016). *The Network always wins. Hoe overleven in een onzeker tijdperk*. Leuven: Uitgeverij Lannoo Campus.
- Hulsebosch, J. & Wagenaar, S. (2016). *Leren in tijden van tweets, apps en likes. De invloed van sociale technologie*. Utrecht: Kessels & Smit Publishers.
- Jarche, H. (2014). *The Seek > Sense > Share Framework*. Geraadpleegd op 14 april 2017, van <http://jarche.com/2014/02/the-see-sense-share-framework/>.
- Moravec, J., et al. (2013). *Knowmad society*. Geraadpleegd op 14 april 2017, van <https://educationfutures.com/knowmad/>.
- Ridder, W. de. (2015). *De ontdekking van de toekomst. Wat we al weten, is niet te geloven*. Deventer: Vakmedianet.
- Veldman, M. (2016). *Laatste spurt naar de finish*. Geraadpleegd op 14 april 2017, van <http://alsikdaarben.nl/nieuws/laatste-spurt-naar-finish/>.



Joitske Hulsebosch heeft haar roots in ontwikkelingssamenwerking en is vandaar knowmadisch bij online leren uitgekomen. Sociale technologie is haar passie omdat het nieuwe verbindingen en manieren van leren mogelijk maakt. Ze werkt nu vanuit EnNuOnline als adviseur op het gebied van online en sociaal leren.
www.joitskehulsebosch.nl
www.ennuonline.com



Sibrenne Wagenaar begeleidt organisaties bij vragen over sociaal leren, kennisdelen en innovatie. Hoe kunnen we de meerwaarde van sociale technologie in werken en leren optimaal benutten? Haar eigen praktijk is een uitstekende plek om te experimenteren: wat werkt, wat niet? Hoe maak je op zo'n manier online verbinding dat er diepgang kan ontstaan?
www.link2learn.nl
www.ennuonline.com

A photograph of two men in conversation. The man on the left has a beard and is wearing a green sweater over a checkered shirt. The man on the right is bald, wearing glasses, a blue blazer, and a light blue shirt. They are standing in a modern, brightly lit indoor space with white railings and large windows in the background. In the top left corner of the image, there is a red circle and a white circle.

SCHOUTEN EN NELISSEN UNIVERSITY

VOOR EEN VERDIEPING VAN JE CARRIÈRE

Onderscheid jezelf met een geaccrediteerde masteropleiding of een erkend professional programma!

Mastermodules

- ✓ Psychologie
- ✓ Human resource management
- ✓ Learning and Development
- ✓ Conflictmanagement
- ✓ Verandermanagement
- ✓ Leiderschap

Professional programma

- ✓ Coaching
- ✓ Training
- ✓ Mediation
- ✓ Loopbaanadvies

Meer info:
www.sn.nl/university



■ Astrid de la Fuente

Interview met slaaponderzoeker Ysbrand van der Werf

“Het is tijd voor de rehabilitatie van slaap”

We doen het allemaal, ons hele leven lang, nacht in, nacht uit en Ysbrand van der Werf doet er onderzoek naar: slapen. Heel veel weten hij en zijn collega's ervan en heel veel ook (nog) niet. TvOO spreekt hem over algemene en individuele principes van slaap, over slapen om te leren en te werken in de 24/7-economie. Met als bonus: elf tips om beter te slapen.

Slaap is persoonlijk

De nacht voor het interview heeft hij goed geslapen, vertelt Van der Werf desgevraagd. "Ik ben een goede slaper, al slaap ik door de week altijd net iets te kort. Dat is niet per se erg, zolang de slaap maar goed is." Slaaponderzoekers als hij beschouwen alles tussen vijf en tien uren slaap als 'normaal'. Slaapbehoefte is persoonlijk, dus mensen moeten zelf voelen hoeveel slaap ze nodig hebben. Behalve slaapduur is ook het gemak waarmee we in slaap vallen en doorslapen variabel. Daarbij speelt de gevoeligheid voor prikkels voor of tijdens de slaap een belangrijke rol. Met Van der Werfs prikkelgevoeligheid valt het nogal mee: "Als goede slaper kan ik het me veroorloven te slapen met mijn telefoon naast mijn bed."

Strengere algemene gedragsregels voor slaap hebben geen zin. Wel wil Van der Werf pleiten voor het herkennen en erkennen van individuele slaapbehoefte. "Uiteindelijk gaat het bij slaapbehoefte om welbevinden. Dat vertaalt zich in persoonlijk geluk en sociale interacties en in functioneren en performance op de werkvloer." Slaapkarakteristieken zijn verankerd in onze genen: behalve je slaapbehoefte ligt ook genetisch vast of je goed of slecht slaapt en of je een ochtend- of avondtype bent. Daarover is nog niet alles gezegd: "We weten van diverse genen dat ze betrokken zijn bij dag- en nachtritme en bij het ochtend- en avondtype. Het gaat om een groep genen die samen slaap beïnvloeden en tegelijk ook betrokken zijn bij andere functies. Er is dus niet zomaar één gen aan te wijzen per specifieke functie."

Ook hoe mensen reageren op slaapdeprivatie is vooral een kwestie van aanleg. Mensen die toekunnen met weinig slaap, dus met minder dan het normale minimum van vijf uur per nacht, zijn echte uitzonderingen. Sterke verhalen daarover mogen we met een korreltje zout nemen, want doorgaans hebben korte



Dr. Ysbrand van der Werf staat aan het hoofd van het Team Neuropsychiatrie binnen de Vakgroep Anatomie en Neurowetenschappen van het VU Medisch Centrum in Amsterdam. "Het is een heerlijke tijd om slaaponderzoeker te zijn," schrijft hij in zijn boek 'Iedereen slaapt'. Mondeling licht hij toe: "Als slaaponderzoeker zit je op het grensvlak van ziekte en gezondheid, van bewustzijn en onbewustzijn, van fundamentele en toegepaste wetenschap. We weten al veel over het wat, waar en wanneer van slaap. Tegelijk blijven er een heleboel vraagstukken over, zoals waarvóór slapen we? Als we dat beter begrijpen, kunnen we hopelijk zorgen voor ieders optimaal functioneren overdag."

nachten een prijs. "Neem Donald Trump, die beweert dat hij weinig slaap nodig heeft. Als je kijkt naar zijn gedrag, kun je je afvragen of hij niet toch een beetje slaapgedeprimeerd is. Zijn gedrag is in elk geval compatibel met chronische slaapdeprivatie: prikkelbaar, kortaangebonden, overhaast en ondoordacht in z'n beslissingen, impulsief."

Slaap kun je positief beïnvloeden

Voor de slechte slaper heeft Van der Werf goed nieuws, want slaap is gedrag en gedrag kun je beïnvloeden en veranderen. Het begint allemaal met van jezelf weten of je een gevoelige slaper bent. In dat geval is het de moeite waard aan je slaap tijd en zorg te besteden. Zijn tips betreffen zowel het inslapen als het doorslapen. Om te beginnen het inslapen: "Je moet de juiste balans vinden tussen overdag goed functioneren en voldoende moeheid voor de nacht. Door je slaap net iets te kort te houden bereik je de juiste balans, zodat je lekker in slaap kunt vallen zonder eerst wakker te hoeven liggen. Ook vergroot je zo de kans dat je ononderbroken slaapt. Slaapfragmentatie vinden veel mensen vervelend."

"Donald Trumps gedrag is compatibel met chronische slaapdeprivatie."

Dat cafeïne onze slaap geen goed doet, mag bekend worden verondersteld. Onbekend is wellicht het feit dat cafeïne heel lang doorwerkt: "De halfwaardetijd van cafeïne, dat wil zeggen de tijd waarin de helft uit je systeem verdwijnt, is gemiddeld vier uur. Drink je 's middags om vier uur koffie, dan heb je acht uur later, om middernacht, nog een kwart van de cafeïne in je bloed. Als je er gevoelig voor bent kan dat voldoende zijn om je uit je slaap te houden." Ook alcohol kan een boosdoener zijn. "Je valt er misschien wel lekker van in slaap, maar je gaat er oppervlakkiger van slapen, wordt vaker wakker, moet naar de wc. Houd het liever bij dat ene glaasje bij het eten."

Menigeen houdt zichzelf uit de slaap met piekeren. Het advies is simpel: piekeren

doe je overdag. "Met patiënten heb ik dat uitgeprobeerd. Zij kregen de opdracht overdag een vaste tijd te reserveren om dan naar hartenlust te piekeren. In dat uur schreven ze ook hun boze e-mails en brieven, voerden ze lastige telefoontjes, deden ze alles waar ze tegenop zagen. Was dat uur verstreken, dan was het: 'Stop. Nu hoeft ik niet meer te piekeren, morgen mag het weer'. Je kunt dat soort afspraken met jezelf maken en uitvoeren."

's Avonds is er ook van alles te doen of te laten om de komende nachtrust te bevorderen. Van der Werf raadt aan ruim voor het slapen tot rust te komen. "Dat betekent geen intensieve dingen doen, niet lichamelijk en ook niet mentaal of emotioneel. Dus geen jaarrapporten opmaken of belastingformulieren invullen, niet ruziemaken met je partner of boze e-mails schrijven, geen enge films kijken of vergaderingen voorbereiden. Dat doe je overdag." Verder zijn zowel sporten als een warm bad bevorderlijk, maar niet vlak voor het slapen. Met beide bouw je lichaamswarmte op en dat is een goed uitgangspunt om gemakkelijker in slaap te vallen. Dan is er nog de 'gouwe ouwe' van vaste bedtijden. Discipline loont: "Hoe vaster je je slaapritme aanhoudt, hoe beter je slaap aangepast zal zijn aan je lichaamsprocessen."

Ook voor in de slaapkamer heeft Van der Werf tips in petto. Daar reduceert de kwetsbare slaper prikkels als geluid en licht tot een minimum. Dingen die afleiden, zoals tv en smartphone, verbant deze slaper uit de slaapkamer. En het liefst vlijt hij of zij zich 's avonds in een comfortabel bed. Het is beter niet meteen naar slaappillen te grijpen, omdat het gebruik ervan leidt tot afhankelijkheid en omdat de pillen bovendien op den duur hun werking verliezen. "Met af en toe een slaappil, als het slapen een keer niet lukt, is niet zo veel mis. Je kunt ook denken aan melatonine.

Dat is wel een beetje op het randje van medicatie, maar het is toch een lichaamseigen stof waarmee je het lichaamsritme in balans houdt.”

Elf tips om beter te slapen

1. Slaap een half uur tot een uur te kort. Dan slaap je sneller in en dieper door.
2. Wees matig met koffie en drink het bij voorkeur alleen overdag.
3. Wees matig met alcohol en weg met het slaapmutsje.
4. Pieker alleen overdag, als het dan toch moet. Reserveer er een vaste tijd voor.
5. Ga sporten tot maximaal twee uur voor je bedtijd.
6. Neem een warm bad tot maximaal twee uur voor je bedtijd.
7. Bouw voor het slapengaan een rustperiode in van een tot twee uur.
8. Houd vaste bedtijden aan, zowel voor het naar bed gaan als voor het opstaan.
9. Minimaliseer geluid en licht in je slaapkamer.
10. Verban alle afleidingen, als tv en smartphone, uit je slaapkamer.
11. Zorg voor een comfortabel bed.

Slaap in de 24/7-economie

Slapen en de 24/7-economie hoeven elkaar volgens Van der Werf niet uit te sluiten. Wel vraagt 24/7 om een herdefiniëring van slaap. Hij herinnert zich de jaren negentig: “Toen was het mode slaap te beschouwen als verloren tijd. Als je productief wilt zijn, moet je je dag langer maken en gewoon doorwerken, zo heette het toen. De gedachte dat slaap verloren tijd is, is aan vervanging toe. Slaap is tijd waarin je aan de ene kant verwerkt en aan de andere kant voorbereidt. Juist door te slapen ben je 24/7 actief. In de

24/7-economie hoort slaap dus thuis.” Hij ziet dat grote, moderne bedrijven dit steeds beter begrijpen en vaker toepassen. Niet voor niets is slaapcounseling in het bedrijfsleven in opkomst.

Gevraagd naar bedrijven die werken met nachtdiensten en multinationals die over de grenzen – en dus door tijdzones heen – actief zijn, verwijst hij naar een bekend onderzoek onder verpleegsters, later ook bij mannen gerepliceerd. “Nachtwerk, met name in wisselende werktijden, is niet gezond. Vrouwen krijgen eerder borstkanker en in het algemeen krijgen mensen vaker diabetes. Ze roken vaker, eten slechter, gaan eerder dood.” Zijn wetenschappelijk voorbehoud: “Je kunt niet zeggen dat iedereen die nachtwerk doet per definitie diabetes krijgt. Er is een lineaire correlatie: hoe meer nachtdienst, hoe slechter de uitkomst. Op basis van proefdieronderzoek hebben we wel een sterk vermoeden van een causaal verband tussen langdurig slecht slapen en gezondheidsklachten. Met name wanneer je ouder bent speelt dit een rol. Voor je vijftienvijftigste lijkt het niet uit te maken.”

Het is in het belang van de werkgever dat werknemers goed slapen. “Slaap draagt bij aan productiviteit, creativiteit en probleemoplossende vaardigheden.” Van der Werf haalt Ariana Huffington aan die in haar boek ‘De slaaprevolutie’ hetzelfde punt maakt: je optimaliseert jezelf en je performance op de werkvloer door aan je slaapbehoefte te voldoen. “Ik zou willen benadrukken dat met goed slapen ons lichamelijk, mentaal en emotioneel welbevinden en welzijn omhooggaan. Performance volgt daaruit. Hoe dan ook: het is tijd voor de rehabilitatie van slaap. Die gedachte vindt ook op de werkvloer steeds meer weerklank.”

Slapen om te kunnen werken

Slaap is dus belangrijk voor ons professionele functioneren. Hoe ga je als werkgever en

werknemer met dat gegeven om? Van der Werf: “Vanuit gezondheidsoogpunt zou het voor iedereen het beste zijn volstrekt regelmatige werktijden te hebben.” De realiteit is echter dat bepaalde bedrijfstakken niet ontkomen aan ploegendiensten. “Probeer werktijdverandering zo veel mogelijk toe te passen in zo groot mogelijke blokken tijd. Dus niet nacht op, nacht af, maar het een en het ander telkens een week achter elkaar, misschien wel langer. Zo kunnen mensen hun bioritme aanpassen, eigenlijk net als bij een jetlag. Per uur ritmeverschuiving reken je ongeveer een dag aanpassing. Als je naar Amerika vliegt met zes uur tijdsverschil heb je gemiddeld zes dagen nodig om in het plaatselijke ritme te komen. Ook met zomer- en wintertijd passen we ons aan.” Ons biologisch systeem blijkt flexibel genoeg om met tijdsverschillen om te gaan.

“Piekeren doe je overdag. Daarover kun je afspraken maken met jezelf.”

Overall en altijd hebben we te maken met het ritme van licht en donker. Licht is voor wakker en actief, donker voor slaap en inactief. “Licht is de belangrijkste factor om onze biologische klok in het gareel te houden. Tijdens een lange nachtdienstperiode zouden mensen bij voorkeur moeten werken onder daglichtlampen. Met voldoende licht in de actieve fase moet je in staat zijn dag en nacht om te draaien. Als dat maar gelijkmatig genoeg gebeurt kun je daarbij even productief en actief te blijven als bij reguliere diensten.” Omgekeerd betekent dit dat langdurige nachtwerkers overdag gebaat zijn bij verduistering. Bij een enkele nachtdienst zijn ze juist beter af zonder veel extra licht of rood licht om het bioritme intact te houden. Van

der Werf ziet nog een mogelijkheid om met de noodzaak tot wisselende werktijden om te gaan: “Je zou vooral jonge mensen kunnen inzetten voor nachtwerk. Zij kunnen dat relatief gemakkelijker aan, zonder schadelijke gevolgen voor de gezondheid.”

Verder sluit hij zich aan bij Minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, die afgelopen februari pleitte voor ‘onbereikbaarheid na werktijd’. “De prikkels van continu bereikbaar moeten zijn en continu moeten reageren, zou je moeten uitschakelen. Werkgevers moeten zich realiseren dat ze een productievere werknemer terugkrijgen als ze hem of haar thuis de kans geven te slapen.”

Slapen om te kunnen leren

Nog een ander besef is inmiddels doorgedrongen: slaap is essentieel voor leren. Tijdens onze slaap mogen we lijfelijk dan wel knock-out zijn – uitzonderingen als slaapwandelaars daargelaten – onze hersenen zijn dat allerminst. Die zijn drukdoende te consolideren. “Tijdens de slaap verwerk je vaardigheden en feiten van de voorgaande dag. Doordat je die in je slaap onbewust repeteert, sla je ze op in je geheugen. Dat noem ik ‘slapen voor het verleden’: dingen uit het verleden leg je vast om ze in de toekomst te kunnen gebruiken.” Tegelijk zijn de hersenen tijdens de slaap drukdoende te prepareren. “Slaap bereidt je voor op de komende dag. Als je slaapt ben je bezig daarvoor capaciteit vrij te maken. Door goed te slapen, zorg je dat je zowel mentaal als fysiek optimaal bent toegerust om aan de volgende dag te beginnen. Dat noem ik ‘slapen voor de toekomst’.”

Met emoties werkt het net zo: onze hersenen verwerken wat is gebeurd en bereiden zich tegelijk voor op wat nog komt. Dat doen ze vooral tijdens de remslaap, die met name voorkomt in de tweede helft van de nacht. De



afkorting rem staat voor *rapid eye movement*, verwijzend naar de snelle en van buitenaf zichtbare oogbewegingen die we maken als we dromen. Deze slaapfase, waarin we ook dromen, lijkt bedoeld om onze emoties te neutraliseren. "Dat stelt ons in staat ons de emoties te herinneren en wel zonder de lading van overdag. Met een goede nachtrust ben je de volgende dag gelijkmatiger en kun je de dingen van die nieuwe dag beter aan."

De eerste helft van de nacht is voor de diepe slaap. In deze fase vindt vooral de opslag van feiten en vaardigheden in ons geheugen plaats. Het tijdstip waarop je overdag leert lijkt ook uit te maken. "Voor unieke dingen, die in geen enkel opzicht lijken op wat je al kent, kunt of weet, maakt het tijdstip niet uit.

Die komen sowieso wel terug in de slaap voor geheugenopslag. Het zijn juist de heel subtiele varianten van al aanwezige kennis of eerdere ervaringen waarvoor het tijdstip wel uitmaakt. Die dingen zou je aan het einde van de dag moeten leren of doen om de kans te maximaliseren dat ze in je slaap worden opgeslagen in je geheugen." ■

Referenties

- Huffington, A. (2016). *De slaaprevolutie: het belang van slaap, rust & herstel*. Amsterdam: Lev.
- Werf, Y. van der (2016). *Iedereen slaapt: alles wat we willen weten over onze nachtrust*. Amsterdam: Athenaeum.

Astrid de la Fuente, redactielid TvOO



■ Marion Reijerink

Een pleidooi voor blended learning

Blijven sleutelen of innoveren?

Mensen leren niet van negen tot vijf, maar 24/7. Toch geven de meeste trainers nog vooral training op afgebakende dagdelen. De meesten – niet allemaal! – definiëren ‘trainen’ nog steeds als *realtime, live* op locatie werken met een groep. Volstaat dat nog in deze tijd van digitalisering? Sluit zo’n trainingsaanbod aan bij de behoeften van deelnemers en opdrachtgevers? En doe je je opdrachtgevers, je deelnemers én je vakmanschap als trainer eigenlijk niet tekort door hun leerervaring niet te verrijken met de vele andere mogelijkheden die er zijn?

Naar de garage

Kort geleden bracht ik mijn auto naar de garage, er waren flinke reparaties nodig. Dat zei de garagehouder en ik geloofde hem. Zelf weet ik weinig van autotechniek. Ik weet hoe de motorkap open moet, maar eerlijk gezegd heb ik geen idee waar alles voor dient wat daaronder ligt. De garagehouder weet dat wel. Ik vertrouw erop dat hij verstand heeft van zijn vak, dat hij betrouwbaar is en dat hij zijn kennis up-to-date houdt. Mijn auto doet het weer prima. Ik ben een tevreden klant.

Maar stel nou dat ik over een week hoor dat die reparatie beter of in de helft van de tijd had gekund, met modernere onderdelen of nieuwe technieken? Dan zou ik me toch bekocht voelen, hoe tevreden ik gisteren ook de garage uitreed. Als klant verwacht ik dat de garagehouder me de beste oplossing biedt die er in zijn vakgebied voorhanden is. Mijn garagehouder doet dat. En soms moppert hij, net als veel collega's van hem. Ze vinden het maar niks dat automerken steeds meer elektronica inbouwen waardoor zij dure apparatuur moeten aanschaffen en hun ambacht – lekker sleutelen om wat moois te maken – steeds minder relevant lijkt. Wat zij als de kern van hun vakmanschap beschouwden, valt langzaamaan weg. Inmiddels is er een tekort aan nieuwe vakmensen die zowel het mechanische als het digitale deel van het vak beheersen.

De trainer als garagehouder

Op weg naar een klant, in mijn auto die weer loopt als een zonnetje, overweeg ik dat voor trainers eigenlijk hetzelfde opgaat als voor garagehouders. Voor een groep staan beschouwen we vaak als de kern van ons vakmanschap: met mensen werken, in direct contact, met werkvormen waardoor ze hun leerdoelen bereiken. Maar er zijn modernere 'onderdelen' beschikbaar en nieuwe (digitale) techniek. De afgelopen decennia zijn we veel

te weten gekomen over de manier waarop mensen leren, en dat leidt tot het inzicht dat traditioneel trainen niet de enige, en niet altijd de beste, interventie is om mensen te faciliteren om te leren.

Als je als trainer vasthoudt aan formele training als hoofdinstrument, bied je dus je deelnemers maar een deel van de effectiviteit die je zou willen bieden. Je deelnemers verlaten je trainingsruimte net zo enthousiast als ik de garage uit reed, tevreden met een motiverende, verhelderende, stimulerende training. Maar wat als ze erachter komen dat er het ook sneller en effectiever had gekund? Hoe tevreden zijn zij dan nog? En misschien nog belangrijker: als jij als trainer weet dat het eigenlijk beter zou kunnen, hoe tevreden ben je dan zelf nog?

Bijblijven als trainer betekent dus niet: een app ontwikkelen omdat je denkt dat dat hip is

Daarom is het tijd om de definitie van training en trainerschap te veranderen. Om te bezien wat we nog meer kunnen bieden, naast dat sleutelen waar we zo goed in zijn. Het gaat ons immers om het leerproces van onze deelnemers. Ons werk, en onze bevoegdheid, is om dat zo goed mogelijk te faciliteren. Als dat niet meer optimaal gaat in een trainingsruimte, laten we dan omdenken, bijscholen en veranderen tot we de vakmensen van de toekomst zijn die het complete vak van 'leerfacilitator' beheersen. Net als de garagehouder merk ook ik, als opleider die regelmatig met freelancers werkt, dat er een schaarste ontstaat aan trainers die alle actuele aspecten van het vak aanbieden en beheersen.

Nieuwe technieken en 'onderdelen'

Digitale ontwikkelingen hebben ons een scala aan mogelijkheden gebracht om het leren te faciliteren. Voortdurend komen er nieuwe bij. Theorie overbrengen kan niet meer alleen in een boek of syllabus of door de trainer in een groepsruimte, maar bijvoorbeeld ook:

- met geschreven theorie in een online leeromgeving;
- met beeldmateriaal in een online leeromgeving;
- in een webinar;
- in een interactieve virtuele bijeenkomst (virtual classroom);
- met een app.

Contact tussen trainer en deelnemer kan niet meer alleen in de trainingsruimte, in een fysiek gesprek, per telefoon of per post, maar ook:

- per mail;
- per WhatsApp of andere boodschappendienst;
- in de online leeromgeving;
- in de virtual classroom;
- in een beeldtelefoongesprek (zoals via Skype).

Toetsen hoef je niet meer op locatie in een trainingsruimte, maar kan bijvoorbeeld ook:

- in de online leeromgeving op de tijd die een deelnemer kiest;
- op een gezamenlijk tijdstip in de virtual classroom;
- in de online leeromgeving zodra de deelnemer op een bepaald punt in de lesstof is;
- via een app tijdens een training.

De digitale techniek heeft dus mogelijkheden gecreëerd om niet alleen op afstand te leren, maar ook te variëren in synchrone en asynchrone mogelijkheden en online en offline opties. Zo is een webinar, waarbij de deelnemers online kijken en luisteren naar de trainer, een vorm van synchroon (allemaal

tegelijk) online leren met weinig interactie.

Een virtual classroom biedt datzelfde, maar met veel meer interactie tussen deelnemers en trainer. Neem je die op en zet je die opname op de leeromgeving, zodat deelnemers het op hun tijd kunnen bekijken, dan creëer je een asynchroon online leermiddel zonder live-interactie.

Al deze mogelijkheden bieden een enorme uitbreiding van je gereedschapskist als trainer, met mogelijkheden waar garagehouders alleen maar van kunnen dromen! Want waar de automerken hun veel technische middelen voorschrijven, daar kunnen wij zelf vrijuit combineren. We kunnen onze nieuwe kennis van leren en al ons (digitale en traditionele, online en offline, synchrone en asynchrone) gereedschap zo inzetten dat we optimale leertrajecten creëren.

Precies dát is de grote vernieuwing

Wie meegaat met zijn tijd en het leren van zijn deelnemers optimaal wil faciliteren, denkt niet meer in trainingsdagen of middelen, maar in leerdoelen. Die maakt zich een aantal middelen eigen zodat hij verschillende typen gereedschap kan inzetten én zorgt dat hij op de hoogte is van andere middelen én van ontwikkelingen in de kennis over leren. En stelt dan, vrijuit creatief, een leertraject samen waarin hij de middelen zo combineert en inzet dat het resultaat zijn deelnemers in staat stelt om zo snel en effectief mogelijk hun leerdoelen te bereiken en te behouden.

Bijblijven als trainer(sbureau) betekent dus niet: een app ontwikkelen omdat je denkt dat dat hip is. Bijblijven betekent een paradigmaverandering.

Blended learning, waarom zou je?

Om deelnemers optimaal te begeleiden om hun leerdoelen te bereiken, zet je de meest effectieve middelen en interventies in. Daarmee kijk je al op de manier waarop blended learning

tot stand hoort te komen: niet vanuit middelen geredeneerd, maar vanuit leerdoelen. In essentie is blended learning het maken van de optimale *blend* van leermiddelen, werkvormen en interventies, om te zorgen dat de lerende zijn leerdoel bereikt.

Een blended leertraject hoeft dus niet per definitie digitale of online componenten te omvatten. Regelmatig zal dat echter wel het geval zijn, omdat online leren voordelen kan toevoegen aan een leertraject.

Veel trainers (maar ook opdrachtgevers en deelnemers) zien vooral de praktische voordelen: snelheid, kostenefficiëntie, het besparen van reistijd. Belangrijker echter zijn de didactische en organisatorische voordelen die goed opgezette blended trajecten bieden. Gek genoeg zijn die nog minder bekend, terwijl ik in de praktijk merk dat juist die voordelen doorslaggevend kunnen zijn voor trainers en hun deelnemers:

- deelnemers komen beter voorbereid naar een (fysieke) trainingsbijeenkomst door online voorbereiding;
- deelnemers zijn actiever als ze een handeling moeten doen of een test afleggen voordat ze door kunnen naar het volgende onderdeel;
- meer mogelijkheden voor borging;
- door online voorbereiding van beide partijen kun je het maximale halen uit face-to-face-tijd;
- mogelijkheden voor gepersonaliseerd maatwerk (op basis van niveau of interesse);
- meer contactmomenten met deelnemers, bijvoorbeeld via Skype, WhatsApp of mail;
- stimuleert samenwerken: asynchroon bij onderlinge feedback in een online leeromgeving en het online samenwerken aan opdrachten; synchroon in het fysieke of virtuele klaslokaal;
- 24/7 toegang tot trainingsmateriaal,

waardoor deelnemers op elk moment (ook tijdens hun werk, als ze de behoefte aan kennis uit de training tegenkomen) kunnen leren;

- inspelen op verschillende leerstijlen;
- meer data, bijvoorbeeld over de voortgang, voorkeursleerstijlen en onderlinge contacten tussen deelnemers;
- leuker! Goede blended learning is door alle bovenstaande voordelen en afwisseling voor de trainer en voor deelnemers minstens zo leuk en vaak leuker dan een face-to-face-training.

Wat houdt ons tegen?

Met zo veel voordelen zou je verwachten dat de Nederlandse trainers al massaal de mogelijkheden van blended learning omarmd zouden hebben. Toch biedt het merendeel vooral traditionele training in dagdelen aan. Losstaande e-learningmodules worden vaak door externe partijen gemaakt. Van integratie is nog maar beperkt sprake. Wat houdt de trainer tegen om zich uit te leven in creatieve, effectieve en leuke blended learning-trajecten?

Een rondgang langs Nederlandse trainers en opdrachtgevers leert dat er veel overtuigingen leven over online en blended trainen, overtuigingen die de weerstand ertegen voeden. De mindset van de trainer is vaak gericht op de momenten dat hij of zij voor de groep staat. Daar ligt ons moment van macht, daar komt ons vakmanschap tot zijn recht, denken we. "Online leren vervangt trainers, daar ga je toch niet aan meewerken", "Ik wil met mensen werken, niet met computers", "Mijn trainingen lenen zich niet voor online werken, ik moet de groepsdynamiek kunnen meemaken", zijn kenmerkende uitspraken. Begrijpelijke uitspraken misschien, maar ook paradigma's die uitgedaagd mogen worden. Wie dergelijke uitspraken doet, heeft vaak weinig ervaring met blended trainen. Ervaring toont je dat deze overtuigingen

vaak onterecht waren, of op zijn minst maar gedeeltelijk waar.

Er is behoefte aan goede trainers, die in staat zijn om groepen deelnemers zowel face to face als synchroon én asynchroon online te begeleiden. Via de computer werk je als online trainer in veel gevallen net zo goed en net zo intensief met mensen als wanneer je op locatie voor de groep staat. Groepsdynamiek en individueel gedrag is – als je weet hóe – in een live online classroom of zelfs op een leeromgeving ook goed te observeren en te beïnvloeden. Feitelijk doen we hier dus hetzelfde als de garagehouder en zijn collega's. We focussen op wat wij als de kern van ons vakmanschap beschouwen, en geven nieuwe mogelijkheden niet altijd de kans om te bewijzen dat ze ook tot (de nieuwe vorm van) ons vakmanschap behoren.

Daarnaast geldt dat trainers, ook weer net als de autoreparatiebranche, opzien tegen de investeringen die het benutten van nieuwe mogelijkheden met zich meebrengt.

Gevolgen voor je 'garage'

Als je blended gaat trainen en je handen jeuken om al die nieuwe gereedschappen te gebruiken, heeft dat consequenties voor je werkwijze als trainer. Ook daarin zijn we niet anders dan de garagehouder: de autoreparatiebranche heeft de afgelopen jaren enorme veranderingen in werkprocessen doorgevoerd, die de indeling van de werkruimte en de activiteiten van het personeel beïnvloed hebben.

Ten eerste moeten die nieuwe gereedschappen er komen. Daarbij gaat de kost voor de baat uit: je moet investeren in opleiding van de trainer(s) en in digitale middelen. Bied je eenmaal blended trajecten aan, dan heeft dat gevolgen voor je kostenberekening. Niet langer breng je dagdelen in rekening (waarin locatie- en reiskosten en het gebruik van trainingsmiddelen op locatie zijn verrekend),

maar je stelt je kostenplaatje samen op basis van alle momenten dat de trainer met zijn deelnemers bezig is en de middelen die hij gebruikt. Geen of minder reiskosten, lunch en koffie; meer gespreide interventiemomenten op de online leeromgeving en kosten voor die omgeving zelf.

Ook je planning wordt anders. Wie deelnemers faciliteert in hun behoefte om 24/7 te leren, moet meer contactmomenten inplannen, vaak over een langere periode. Dat komt het leren en het opbouwen van contact met je deelnemers ten goede, en het vergt een andere planning van trainers of trainingsbureaus die overstappen op deze manier van werken.

Zelfs een eendaagse training kan blended

Een ziekenhuis vroeg om een eendaagse training feedback geven. Er speelde veel en er heerste een gevoel van onveiligheid. Daarom besloten we om ook proactiviteit te behandelen. Maar hoe past dat allemaal in één dag? De oplossing: een interactief webinar vooraf over de feedbackregels.

Het webinar was anoniem, waardoor mensen zich vrij voelden om te delen. De deelnemers konden al wat zorg en frustratie kwijt. Ze oefenden met de feedbackregels en kregen de opdracht om een concrete casus uit te werken, ter voorbereiding van de dagbijeekomst. Uit de evaluatie bleek dat het webinar meer doelen had gediend. De deelnemers konden zo tijdens de dag meer en actiever oefenen. Maar tevens had het webinar de weerstand tegen de dag sterk vermindert. De openheid en leerbereidheid waren vergroot, en ze hadden een gevoel van veiligheid omdat ze de verbinding met de trainer al voelden.

Gevolgen voor je vakmanschap

De grootste drempel voor trainers om over te gaan op blended leertrajecten en alle nieuwe gereedschappen volop in te zetten, lijkt onze overtuiging over ons vakmanschap te zijn. Ga je alleen nog maar met computers werken en niet meer met mensen?

Verdwijnt de creativiteit uit je vak? Kun je de groepsdynamiek nog aanvoelen en erop inspelen? Kortom: kun je nog doen waar je echt goed in bent en waar je hart ligt?

Nieuwe gereedschappen vragen om nieuwe vaardigheden. Wie interactie tussen deelnemers wil stimuleren op een online leeromgeving, wie webinars of virtual classrooms wil geven, moet zich ook nieuwe competenties eigen maken zoals online faciliteren van groepen. Die nieuwe competenties worden nogal eens onderschat. Maar juist die liggen in het verlengde van de traditionele trainersvaardigheden: het gaat om werken met groepen en

individuele deelnemers, om het begeleiden van groepsdynamiek en het plegen van interventies. Juist bevlogen trainers worden daar enthousiast van!

Een belangrijke consequentie voor je vakmanschap is dat je wordt uitgedaagd om bij elke leervraag stil te staan bij de opbouw van het traject dat je aanbiedt. Je kunt elke keer de optimale combinatie zoeken van face-to-face-elementen, synchrone en asynchrone online mogelijkheden. Je hebt meer middelen, dus je kunt leertrajecten effectiever en creatiever samenstellen. Uiteindelijk raak je niet iets kwijt maar komt er iets bij!

Wie dat allemaal doet, oogst de voldoening dat hij zijn deelnemers een optimaal traject biedt waarmee ze werkelijk leren wat ze wilden leren, zo goed als dat met de huidige middelen en inzichten maar mogelijk is. Precies wat je wilt, als inhoudelijk gedreven trainer. ■



Marion Reijerink is teamcoach, trainer en coach. In Nederland geldt zij als dé expert op het gebied van virtual classrooms. Ze leidt trainers op om virtual classrooms, interactieve webinars en blended learning in te zetten. In 2012 riep de Nederlandse Orde van Beroepstrainers (NOBTRA) Reijerink uit tot Trainer van het Jaar.

www.marion.tc

www.atsync.nl



■ Ger Driesen

Artificiële Intelligentie en de invloed op hrd

Het onderwerp artificiële intelligente (AI) duikt steeds vaker op in ons dagelijks leven. Dat leidt tot een mix van enthousiaste en angstige discussies, zeker ook rondom de invloeden van AI op werk en werkgelegenheid. Wat betekent dit voor de bijdrage van de hrd-professional aan leren en presteren? En wat betekent dit voor toekomst van de hrd-professie zelf: heeft deze rol nog bestaansrecht in de toekomst? In dit artikel verkennen we deze vragen.

De opkomst van AI

Tijdens de eerste industriële revolutie lukte het om artificiële kracht te ontwikkelen. Machines namen fysieke taken van de mens niet alleen over, maar voerden de taken veel sneller en preciezer uit. Nu staan we aan het begin van de opkomst van artificiële intelligentie, waarbij systemen het menselijke denkwerk, cognitieve taken, overnemen en in een aantal gevallen al veel sneller en preciezer zijn. Het besturen van een vliegtuig is al voor meer dan negentig procent de taak van AI. Het doorspitten van wetteksten, het maken van een optimaal hypotheekvoorstel, een journalistiek artikel opstellen, het besturen van een auto – het zijn allemaal taken waarbij AI het leeuwendeel van het werk kan doen. De meest aansprekende voorbeelden zijn de denkspellen. Ooit vonden we het ondenkbaar dat een computer de mens ooit zou kunnen verslaan. Maar in 1997 versloeg 'Deep Blue II' wereldkampioen schaken Garry Kasparov, in 2011 was Watson de beste in jeopardy en in 2016 versloeg AlphaGo 's werelds beste menselijke Go-speler Lee Sedol. Wellicht realiseert niet iedereen zich dat velen van ons AI nu al in hun dagelijks leven gebruiken. Google is waarschijnlijk de meest toegepaste vorm: de AI van Google 'denkt met ons mee' op het moment dat we de zoekmachine gebruiken en doet dat op basis van hoe Google ons heeft leren kennen via onze zoekactiviteiten tot dan toe. Maar ook Siri, Netflix, LinkedIn en bekende hotelsites gebruiken AI om ons van 'gepersonaliseerde' resultaten te voorzien.

Waarom nu?

Waarom gaan de ontwikkelingen binnen AI nu zo snel, terwijl John McCarthy al in 1956 de term heeft geïntroduceerd. Een belangrijk element is de toename van de kracht van computers. Door het ontstaan van internet zijn daarnaast grote hoeveelheden digitale data vrij beschikbaar gekomen. Die data vormen een

belangrijke bron voor AI. Dit fenomeen wordt versterkt door het 'internet of things': allerlei gebruiksvoorwerpen bevatten vandaag de dag computerelementen en ook deze digitale data worden aan het internet toegevoegd. Ook hebben we met nieuwe technologische mogelijkheden de werking van het menselijke brein beter leren begrijpen. Het samengaan van deze exponentiële ontwikkelingen, ook wel convergentie genaamd, zorgt ervoor dat we nu een versnelling zien in de toepassingen van AI.

Hoe kan de hrd-professional omgaan met AI?

Bij deze vraag wil ik vijf aandachtspunten bespreken waar de hrd-professional zich op zou kunnen richten. De eerste twee zijn meer gericht op de positionering van de hrd-functie. De laatste drie meer op functionele inzet van interventies. Deze vijf aandachtspunten zijn:

1. De invloed van AI op werk en leren op de agenda zetten binnen de (eigen) organisatie.
2. Zelfreflectie toepassen en stimuleren binnen de hrd-beroepsgroep.
3. Intelligente performance-supportoplossingen stimuleren/organiseren.
4. Adaptieve leeroplossingen beschikbaar maken.
5. Nieuwe samenwerkingsvormen faciliteren.

1. De invloed van AI op werk en leren op de agenda zetten binnen de eigen organisatie

De toepassing van AI heeft invloed op de werkgelegenheid. Dat heeft het nu al en het zal dat in toenemende mate krijgen. In hun boek 'The future of the profession' laten Susskind en Susskind (2015) zien hoe technologie op dit moment complex denkwerk overneemt binnen beroepsgroepen waar we dat voor kort als onmogelijk hadden geacht. Denk daarbij aan complex juridisch werk,

accounting en architectuur. Veel banen zijn daar verdwenen en er zullen er nog veel meer verdwijnen. Blijkbaar vinden we het moeilijk om deze ontwikkelingen tijdig genoeg in te schatten om passende maatregelen te nemen. Vooral binnen de bankensector zien we recent dat het moeilijk is te anticiperen om zo gedwongen ontslagen te voorkomen. Het zou naar mijn idee logisch zijn dat hrd-professionals goed op de hoogte zijn van de opkomst van AI en de gevolgen voor werk en leren en dat zij dit op de managementagenda krijgen. Dan kunnen de negatieve gevolgen sneller, goedkoper en maatschappelijk meer acceptabel worden aangepakt. Econoom David Autor (2016) laat zien dat technologie in algemene zin en AI in het bijzonder zeker niet al onze banen zal wegnemen. Hij geeft daar twee redenen voor. We weten dat nog veel AI-toepassingen vooral eendimensionaal zijn en delen van werkprocessen of dienstverlening kunnen overnemen. Maar in veel gevallen niet alles. Voor veel werkzaamheden werkt ons multifunctionele brein (nu nog) beter dan AI en bij interpersoonlijk contact worden we graag

Door AI hebben we steeds meer mogelijkheden om adaptief of gepersonaliseerd leren vorm te geven

door een mens geholpen. Het onderdeel van de taak dat de mens doet, wordt daarmee crucialer en vaak ook complexer. Dit vraagt om uitbreiding van kennis en expertise, dus om het investeren in leren. Mensen die handig samenwerken met AI: dat zal steeds vaker voorkomen en dat vraagt om leren en ontwikkelen. Daarnaast zijn er economische wetten die ervoor zorgen dat we als consument steeds nieuwe behoeften

willen vervullen. We willen een smartphone, een tablet, een website, streaming video, een data-abonnement, zonnepanelen, een elektrische auto: allemaal producten en diensten die er voorheen niet waren. Nieuwe technologieën creëren nieuwe toepassingen, nieuwe producten en diensten – en daarmee nieuwe vraag van consumenten. Dit levert nieuwe banen op in andere opkomende sectoren, zoals bijvoorbeeld in databeveiliging. Het tijdig omscholen van medewerkers, die in de eigen organisatie overbodig worden richting andere opkomende sectoren, is een thema dat van de hrd-professional initiatief en leiderschap vraagt. Als de hrd-professional dit thema niet op de agenda krijgt om bespreekbaar te maken binnen de organisatie, wie dan wel?

2. Zelfreflectie toepassen en stimuleren binnen de hrd-beroepsgroep

Natuurlijk hebben de geschetste ontwikkelingen invloed op het werk van de hrd-professional zelf. Ook daar zal AI taken overnemen en beter en sneller kunnen doen dan de mens. Zoals in iedere professie, kan dit leiden tot ongeloof dat technologie iets beter kan dan een hardwerkende oprechte professional, die jarenlang in zijn vak heeft geïnvesteerd. Diagnoses en hypotheekoffertes opstellen, jurisprudentie naslaan, taaltrainingen verzorgen, toetsen nakijken: allemaal taken waar AI (grote) delen overneemt. Ook als het gaat om het adviseren van professionals over hun ontwikkeling zal de hrd-professional binnenkort weinig toegevoegde waarde hebben. In 2015 heeft LinkedIn het e-learningbedrijf Lynda.com overgenomen en inmiddels omgedoopt tot LinkedIn Learning. De missie van LinkedIn luidt: *'connecting people to opportunities'* en voor het onderdeel 'leren' hadden ze dat tot dan toe nog niet ingevuld. Tijdens de beurs LearningTechnologies in Londen begin 2017 had LinkedIn Learning de grootste stand. Met hun enorme wereldwijde en

gedetailleerde databestand van professionals en AI-toepassing zullen zij binnenkort de beste virtuele hrd-adviseur zijn en op het gebied van leren en professionaliseren vormgeven aan hun missie.

3. Intelligente performance-supportoplossingen stimuleren/organiseren

AI zorgt dat we op een aantal fronten minder parate kennis nodig hebben, waardoor het onnodig is die onderwerpen te leren en te onthouden. Wie heeft nog behoefte aan kaartlezen met de huidige navigatiesystemen? Hoe lang zullen we nog rijles nodig hebben wanneer de zelfrijdende auto er is? Waarom zouden we callcenteragents nog trainen in empathisch luisteren als AI via *realtime mood analytics* in de gaten houdt of onze klant zich onbegrepen voelt of ergert? En natuurlijk naast het signaleren daarvan ook een tip geeft hoe te handelen. We zullen steeds vaker 'samenwerken' met AI, waarbij AI over onze schouders meekijkt en bijspringt, corrigeert of support aanbiedt op het moment dat we het nodig hebben om onze taak goed te doen. Onze fysieke werkomgeving zal steeds meer sensoren gaan bevatten. Deze kunnen onze bewegingen, onze locatie, onze gezichtsuitdrukking, onze spraak, onze hartslag, ons stressniveau of ons vermoeidheidsniveau vaststellen. Door deze sensoren te koppelen aan AI ontstaat wat we noemen *ambient intelligence* (Driesen, 2011), een slimme werkomgeving die herkent wanneer we met een bepaalde taak 'worstelen' en dan te hulp schiet. Daar zijn al diverse voorbeelden van. De meest bekende is de autocorrectie die aanstaat terwijl ik deze tekst invoer. We kennen ook de pop-upvensters op onze computer die ons regelmatig hulp aanbieden, of je navigatiesysteem dat je een alternatieve route voorstelt op basis van de juist afgewijzigde verkeerssituatie. Of de specialist

in het ziekenhuis die bij het binnenlopen van de kamer van zijn volgende patiënt direct de actuele status van deze patiënt op zijn tablet ziet verschijnen, inclusief toegang tot relevante achtergrondinformatie en checklists die relevant kunnen zijn bij handelingen die mogelijk nodig zijn. Voor de hrd-professional in het AI-tijdperk ligt hier een mooie uitdaging om een bijdrage te leveren aan het beschikbaar maken van deze vormen van performance support. Het is een nieuwe vorm van performance support op het zesde *moment of need*. Deze dient zich aan voordat een professional zelf had bedacht dat dit handig zou zijn: *the before you know it moment of need*.

4. Adaptieve leeroplossingen beschikbaar maken

Natuurlijk blijft naast de toepassing van performance support de behoefte aan leren en ontwikkelen groot in een snel veranderende wereld. Met AI kunnen we misschien dichter bij de ideale situatie rondom leren komen: ieder individu die een eigen expert beschikbaar heeft om eigen leerdoelen te realiseren. Een expert, die zich volledig focust op de lerende en het programma, de leerroute en de didactiek maximaal aanpast aan de kenmerken van de lerende, om tot het beste resultaat te komen. Waar we via de Industriële Revolutie onze scholen en andere momenten van leren hebben ingericht volgens het idee van *one size fits all* hebben we nu met behulp van technologie en AI steeds meer mogelijkheden voor *one size fits one*. Zoals we in het vorige onderdeel zagen dat AI 'meekijkt' naar onze werkprocessen, kan AI ook 'meekijken' en hulp bieden bij onze leerprocessen. We noemen dit adaptief of ook wel gepersonaliseerd leren. Door AI hebben we steeds meer mogelijkheden om dat adaptief of gepersonaliseerd leren vorm te geven. Binnen een digitaal leerplatform zijn leerdoelen en kenmerken van de individuele

lerende in beeld en met behulp van AI wordt een gepersonaliseerde leerroute aangeboden. Deze 'leert mee' en stuurt het leerpad steeds bij, zodat de lerende zo effectief en efficiënt mogelijk kan leren. Iedere stap die de lerende neemt, iedere keuze die men maakt, kan invloed hebben op de volgende stap die wordt aangeboden of de volgende inhoud, opdracht, tip, vraag, activiteit of (memo) training die wordt aangeboden. De toepassing hiervan vindt inmiddels op grote schaal plaats binnen open leersystemen zoals de bekende Kahn Academy en in diverse wereldwijde MOOC's (Massive Open Online Course). Diverse leerplatformen hebben sinds enige tijd adaptiviteit en gepersonaliseerd memotraining beschikbaar, waarbij ook diverse Nederlandse bedrijven indrukwekkende systemen aanbieden.

De realiteit is vaak een mengvorm van verleden, heden en toekomst

5. Nieuwe samenwerkingsvormen faciliteren

Futurist Kevin Kelly (2016) adviseert ons om AI te omarmen: dat is de beste manier om ook sturing te kunnen geven. Volgens Kelly zullen professionals die het best in staat zijn om samen te werken met AI-toepassingen het meest succesvol zijn. Het vormgeven van slimme combinaties tussen menselijke intelligentie en AI is daarbij de uitdaging. Het faciliteren van optimale samenwerking tussen professionals en AI wordt daarmee een nieuw gebied waar de hrd-professional waarde kan toevoegen. Maar ook tussen professionals onderling ontstaat een nieuwe diversiteit die aandacht vraagt. Ooit was de gedachte dat het internet iedereen op de wereld toegang zou geven tot alle beschikbare informatie en dat dit een zegen zou zijn voor

de mensheid. Inmiddels weten we dat die belofte niet zal worden ingelost door het huidige internet, omdat het huidige internet in hoge mate is gepersonaliseerd. Google en allerlei andere providers bieden ons aan wat het best past bij ieder individu op basis van zijn of haar digitale voetafdruk tot dan toe. Zo heeft iedereen voortaan zijn eigen internet. Dat lijkt in eerste instantie heel mooi, maar het betekent ook dat er een stevige filtering plaatsvindt door een algoritme waar we niet om gevraagd hebben. Daardoor worden we steeds meer in onze voorkeur bevestigd. Eli Pariser (2011) noemt dit fenomeen de *filter bubble* en waarschuwt ons dat we steeds strakker in onze persoonlijke *internet bubble* terechtkomen. Dat betekent dat we allemaal worden versterkt in ons eigen referentiekader en, wanneer we moeten samenwerken met anderen, dit een obstakel kan vormen voor wederzijds begrip en samenwerking. Dit betekent dat we een nieuw aandachtsgebied in diversiteitsbeleid erbij krijgen: *bubble diversity*. Dit vormt een nieuw gebied waar hrd een bijdrage kan leveren: 'interbubble samenwerking', als toevoeging op bijvoorbeeld interculturele samenwerking.

In perspectief

Focussen op nieuwe trends en de toekomst brengt met zich mee dat het recente verleden en de huidige situatie waarin we werken uit beeld raken. De realiteit is vaak een mengvorm van verleden, heden en toekomst. Nieuwe technologieën omarmen is een goed idee, waarbij we niet zomaar al het bestaande moeten diskwalificeren. Nog steeds bestaan diverse ambachtelijke beroepen die in de huidige tijd zeer gewaardeerd worden en waarbij je het vak zoals in de middeleeuwen onder toezicht van een meester moet leren. Iedere beweging met nieuwe 'vreemde' technologieën roept ook weer een tegenbeweging op naar het 'ouderwetse' vertrouwde. Dat betekent dat er ook plaats zal blijven voor de *vintage* hrd-professional. ■

Referenties

- Autor, D. (2016). *Will automation take away all our jobs?* [Videobestand]. Geraadpleegd op 11 april 2017, van <https://www.youtube.com/watch?v=th3nnEpITz0>.
- Driesen, G. (2011). Op naar Cloud Learning en Ambient intelligent HRD, *O&O*, nr.1, 2011.
- Kelly, K. (2016). *How AI can bring on a second Industrial Revolution* [Videobestand]. Geraadpleegd op 11 april 2017, van https://www.ted.com/talks/kevin_kelly_how_ai_can_bring_on_a_second_industrial_revolution.
- Pariser, E. (2011): *Beware online filter bubbles* [Videobestand] Geraadpleegd op 11 april 2017, van <https://www.youtube.com/watch?v=4w48lp-KPRs>.
- Susskind, R. & Suskkind, D. (2015). *The future of the profession*. Oxford: University Press.

Ger Driesen, redactielid TvOO

Het werkt vaak beter als je het van meerdere kanten bekijkt.



3-daagse training Tegenspraak Organiseren

Voer het echte gesprek met Deep Democracy

Hoe krijg je boven tafel wat er echt speelt in een organisatie?
Hoe laat je de minderheidsstem spreken? Hoe organiseer je 'gedoe' binnen een veilige setting en zorg je ervoor dat sabotagegedrag binnen de organisatie onderzocht en besproken MAG worden? Hoogste tijd om het weer eens oneens te zijn met elkaar en te polariseren. Leer werken met Deep Democracy, organiseer tegenspraak en Let's Talk!

Meer informatie: www.alba-academie.nl



Alba-academie

De verrassende kijk op leiderschap en coaching.

Toegang tot de toekomst van trainen



Blended learning: **Just do it!** biedt je een complete opleiding voor blended learning waarin je je eigen leertraject ontwerpt, ontwikkelt en uitvoert. De opleiding is zelf een praktijkgerichte, motiverende blended leerervaring.

De volgende editie start
in september

Kijk voor meer informatie op:
<http://atsync.nl/trainers/blended-learning/>

Of mail met info@atsync.nl
Of bel naar 079-8898461

E-learning, webinars en video hebben hun plaats in het trainingslandschap veroverd. Opdrachtgevers vragen **borging** van het leerresultaat. Met alleen een goeie trainingsdag kom je er niet meer. Deelnemers verwachten een **inspirerende, positieve beleving**.

De opleiding Blended learning: **Just do it!** geeft je weer:

- aansluiting bij het leergedrag en de verwachtingen van (jonge) deelnemers
- voorsprong ten opzichte van de eisen en verwachtingen van opdrachtgevers
- de voldoening dat je als trainer de best mogelijke trajecten ontwikkelt om je deelnemers verder te helpen



oZONE E-LEARNING PLATFORM

DASHBOARD
E-LEARNING
HULPCENTRUM
MIJN PROFIEL

Zoeken...

Welkom dhr. Handjes!
Dit is jouw persoonlijke dashboard, hier vind je alles wat je hebt gedaan en hoe jij er persoonlijk voor staat. Je toont interesse in 12 cursussen

Profiel 78% compleet
A.d.h.v. jouw account, opdrachtgever en geschiedenis zijn de volgende cursussen klaar gezet.
Om een nog beter aanbod te creëren willen we je vragen je profiel compleet te maken.
Bewerk profiel

Beknelling
Wat moet je wel of niet doen als jij of je collega zich in een benarde situatie bevinden.

Elektrische actuatoren
Leer in 15 minuten wat een actuator is en hoe deze samen met sensoren een machine besturen.

CNC draaien
De beroepspraktijkvorming (BPV) is een belangrijk onderdeel van de opleiding; het zorgt voor praktisch vaardige medewerkers. Daarbij is onderwielbewaakt essentieel.

Afgeronde cursussen

- Lean 11 dec. 16 12/15
- Tekening lezen 11 dec. 16 12/15

Bewaard

- Beknelling 5-15 min. Makkelijk
- Veilig werken in besloten ruimte 5-15 min. Makkelijk
- Aluminium 5-15 min. Makkelijk

A+O-METALEKTRO

■ Saskia Görtz

Opleidingsfonds voor de Metalektro ontwikkelt e-learningplatform voor technische bedrijven

24/7 leren

A+O, het opleidingsfonds voor de Metalektro, heeft in de afgelopen jaren het e-learningplatform oZone ontwikkeld. De blended-learningtool moet het leren voor werknemers in de techniek eenvoudiger en aantrekkelijker maken en bedrijven in staat stellen om kennis te borgen en vakmanschap te vergroten. De tool blijkt een schot in de roos: de reacties van deelnemende bedrijven zijn zeer positief.

Instroom, doorstroom en blijvende inzetbaarheid van medewerkers zijn belangrijk om de technische sector gezond te houden. Onder druk van automatisering en digitalisering verandert het inhoudelijk vakmanschap razendsnel en een baan voor het leven is niet meer gegarandeerd. Dat maakt 'een leven lang leren' meer en meer noodzakelijk. Om die reden heeft het opleidingsfonds A+O van de sociale partners de opdracht gekregen om opleiding en ontwikkeling binnen metalektrasector te stimuleren. Bij het opleidingsfonds A+O zijn momenteel 1.150 bedrijven aangesloten, waar in totaal honderdveertigduizend mensen werken.

Blended learning

Veel grotere ondernemingen zijn kapitaalkrachtig genoeg om hun eigen e-learningssystemen te laten ontwikkelen. Maar met name kleinere en middelgrote metalektrbedrijven zijn simpelweg niet in staat om een dergelijke investering in tijd en geld te doen. Vandaar dat A+O een aantal jaren geleden besloot om een platform voor de technische sector op te zetten. Bestaande leeromgevingen bleken te generiek en sloten qua content bovendien niet aan bij de technische branche. Het nieuwe platform kreeg de naam oZone, een afkorting van het woord 'ontwikkelzone'. Van meet af aan was het de opzet om een platform voor en door bedrijven te creëren: bedrijven moeten niet alleen gebruikers kunnen zijn, maar leveren juist zelf content aan.

Kosteloos te gebruiken

Voor alle bij A+O aangesloten bedrijven is oZone kosteloos. Maar het is niet exclusief bedoeld voor metalektrbedrijven: ook andere sectoren kunnen er gebruik van maken. Het platform heeft een modulaire opbouw en inmiddels zijn er reeds honderden modules beschikbaar. Er zijn kennis-, leer-,

en ervaringsmodules, die allemaal een eigen kleur hebben. Zo geven de gele kennismodules heel beknopt informatie over onderwerpen als bijvoorbeeld hydrauliek, cnc-frezen of lean. De blauwe leermodules zijn verdiepend door tekst, interactieve oefenvragen, filmpjes, simulaties en animaties. Hier kunnen deelnemers meer over een onderwerp te weten komen. En tot slot zijn er groene ervaringsmodules, waarbij de koppeling wordt gemaakt met praktijkopdrachten in de eigen werkomgeving. Deze vorm van blended learning heeft in de ogen van A+O de toekomst.

Ook het ontwikkelen van eigen, bedrijfsspecifieke modules behoort tot de mogelijkheden. Deze modules kunnen exclusief toegankelijk zijn voor de eigen medewerkers. Als een bedrijf besluit de module toegankelijk te maken voor andere A+O-bedrijven, dan worden externe redactiekosten voor het schrijven van die module volledig door het opleidingsfonds vergoed. Deelnemers profiteren zo van de kennis en ervaring van collega-bedrijven. Op die manier wil A+O kennisdeling stimuleren. En hoe meer bedrijven meedoen, hoe sneller oZone groeit.

Borgen van kennis

Voor technische bedrijven biedt oZone een oplossing voor een aantal problemen. Allereerst gaat een grote groep werknemers de komende jaren als gevolg van de vergrijzing met pensioen, waardoor het borgen van kennis een belangrijk thema is binnen de branche. Want als werknemers afvloeien, verdwijnt steeds meer kennis. Het verdwijnen van die kennis kan met behulp van oZone worden voorkomen. Ten tweede vergroot oZone het vakmanschap: bedrijven kunnen op een eenvoudige manier investeren in het onderhoud van het vakmanschap van

hun werknemers. Het platform bevat niet alleen kennis en theorie, maar biedt ook de vertaalslag naar de praktijk. En ten derde wordt door het platform ontwikkeling gestimuleerd en faciliteert het een up-to-date kennisniveau van medewerkers, waarmee duurzame inzetbaarheid wordt bevorderd.

Voor A+O-bedrijven zou het bouwen van een dergelijk e-learningplatform en ontwikkelen van modules en content een forse investering in tijd en geld betekenen. Hierdoor is er een grote drempel om dit per individueel bedrijf te realiseren. Precies om die reden heeft A+O ervoor gekozen om oZone vanuit het collectief te faciliteren en het daarmee toegankelijk te maken voor alle bedrijven in de Metalektro.

Arbeidsmarktwaarde onderhouden

De laatste jaren zien we een trend dat werkenden meer verantwoordelijk worden voor het onderhouden van hun eigen arbeidsmarktwaarde. Met actuele kennis en vaardigheden is een medewerker beter inzetbaar en daarmee zekerder van werk. Bovendien vergroot de medewerker daardoor zijn of haar eigen kansen op de arbeidsmarkt. oZone maakt het voor medewerkers van metalektrobedrijven dus mogelijk om daadwerkelijk hun eigen arbeidsmarktwaarde te onderhouden. Omdat het platform gebruikmaakt van korte filmpjes, animaties en simulaties, is het een moderne en aantrekkelijke vorm van leren. Zowel voor hoger als lager opgeleiden. Een belangrijk voordeel is bovendien de mogelijkheid om onafhankelijk van tijd en plaats te leren. Werknemers kunnen in hun eigen tempo en op hun eigen moment de leerstof tot zich nemen. Ook 's avonds thuis of in het weekend. Daardoor heeft de medewerker zelf de volledige regie over de invulling van het leertraject.

Dat wil overigens niet zeggen dat de werkgever geheel buiten spel staat en

maar moet afwachten of en wanneer een medewerker zijn modules heeft afgerond. oZone is zo ontworpen dat het voor een hr-afdeling mogelijk is om te volgen wat een medewerker doet. Zo is te zien hoever een medewerker met een leerprogramma is, welke modules die persoon heeft afgerond en met welk resultaat. Ook is het mogelijk om een deadline aan te geven, zodat de medewerker weet voor welke datum de bewuste modules moeten zijn afgerond.

Brug tussen onderwijs en bedrijfsleven

Een belangrijk winstpunt van oZone is daarnaast dat het een oplossing kan bieden voor de kloof tussen onderwijs en bedrijfsleven. Momenteel gaan de technologische innovaties bij metalektrobedrijven razendsnel. Innoveren is vaak een voorwaarde om te kunnen overleven in een sterk competitieve markt. Dat vraagt van werknemers dat zij beschikken over *'21st century skills'*. De behoefte van het bedrijfsleven om medewerkers in huis te hebben die *'fit for the future'* zijn, verhoudt zich slecht met de langjarige didactische dynamiek die in het scholenveld vaak nog gebruikelijk is. Juist hier biedt oZone uitkomst: door de modulaire opbouw van het platform is er

Het platform bevat niet alleen kennis en theorie, maar biedt ook de vertaalslag naar de praktijk

de mogelijkheid om snel in te spelen op de veranderende opleidingsbehoefte bij bedrijven. En doordat de modules ook benut kunnen worden door scholen, kunnen zij onderwijs geven dat aansluit bij de up-to-date technische kennis van het bedrijfsleven. Daarmee zet

oZone zowel de scholen als het bedrijfsleven in hun kracht en kan het platform een wezenlijke rol spelen bij het overbruggen van de kloof die er tussen deze twee werelden bestaat.

Bedrijven enthousiast

Door de A+O-bedrijven is oZone met veel enthousiasme ontvangen. Hoefijzerfabriek Werkman is een van de bedrijven die besloten heeft met het platform te gaan werken. Gerard Nijland, hoofd Technische Dienst & Inkoop: "Voor de continuïteit van ons bedrijf is het

Photonis regelmatig 'opfriscursussen' aan zittende medewerkers, zegt Koning. "Denk aan een onderwerp als *electrostatic discharge*. Als we nu kennis willen bijspijkeren, moeten we mensen uit de productie halen. Dat kost een hoop tijd en geld. Dat kan veel effectiever via een e-learningmodule."

En ook Albert Bal, manager en trainer bij Hitec Power Protection, denkt dat het digitale ontwikkelplatform voor zijn bedrijf – dat wereldwijd actief is – interessant is. "Je bundelt kennis op één centrale plek. Het mooie is dat je iedereen 24/7 toegang tot kennis geeft." Nu moeten mensen bij de lancering van nieuwe producten nog helemaal naar Almelo komen voor een update-training," vertelt Bal. "Het zou prachtig zijn als we dat binnen dit platform kunnen doen. En dan denk ik niet alleen aan onze eigen werknemers, maar tevens aan agenten en distributeurs die verspreid over de hele wereld getraind moeten worden."

A+O is zeer content met het feit dat metalektrobedrijven de waarde van oZone inzien. Maar dat betekent niet dat de klus geklaard is. Ook de komende jaren zal A+O in samenwerking met de bedrijven het platform én de content verder blijven doorontwikkelen. Want in een wereld die niet stilstaat, kan oZone zeker niet stil blijven staan. ■

Het mooie is dat je iedereen 24/7 toegang tot kennis geeft

wezenlijk dat onze werknemers zich blijven ontwikkelen. Dit platform biedt een mooi en overzichtelijk aanbod van lesstof. En het grote voordeel is dat werknemers op elke willekeurige tijd en plaats kunnen inloggen, ook 's avonds thuis." Ook Hetty Koning, hr-adviseur van Photonis, is enthousiast. "Wij willen deze tool gebruiken om nieuwe medewerkers een introductie cursus te laten doen. Waarbij ze iets leren over het bedrijf zelf, over de wetgeving waar wij mee te maken hebben en de veiligheidsregels." Daarnaast geeft

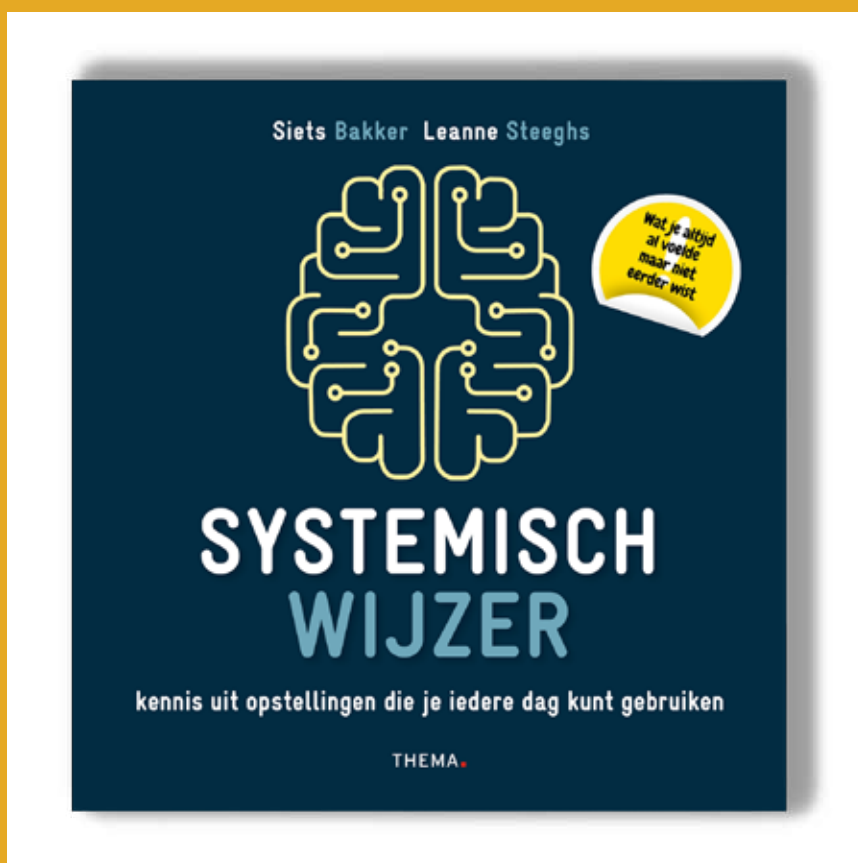


Saskia Görtz, directeur A+O Metalektro, een groot opleidingsfonds in de technische industrie waarbij 1200 bedrijven uit de maakindustrie zijn aangesloten met 140.000 werknemers.

Daarnaast is zij leiderschapscoach en adviseur organisatievraagstukken. Auteur van het boek Werkgeversstrategie, veranderen met mensenkennis.

THEMA.
Uitgeverij van Schouten & Nelissen

KRACHTIG & BLIJVEND



Boor een nieuwe bron van informatie aan. Met oefeningen en opdrachten in het boek die helpen om sensitiever te worden voor signalen die je eerder niet serieus nam.

Siets Bakker, Leanne Steeghs
ISBN 9789462720213 | € 24,95

Praktisch
handboek met
systemische
werkvormen

[Thema.nl/wijzer](https://thema.nl/wijzer)



Waarom kijken naar een lap tekst onze soft skills niet verbetert

Vergeet e-learning, e-doing is het nieuwe leren

E-learning tools schieten als paddenstoelen uit de grond. Niet gek, het is een makkelijke oplossing om 'iets met ontwikkeling' te doen binnen jouw organisatie zonder dat het bakken met geld kost. Je teamleden lezen online een tekst over assertiever worden, bekijken een filmpje *et voila*: een assertieveling is geboren. Of toch niet?

De wereld is niet bij te benen

Laten we beginnen bij het begin. Waarom besloot jouw organisatie ooit 'iets' met ontwikkeling te moeten doen? Was het de angst om ingehaald te worden? Om omzet te verliezen? Om julie allergrootste talenten kwijt te raken? Waar bedrijven vroeger tientallen jaren probleemloos dezelfde koers voeren, is dat tegenwoordig een mission impossible. Niet verwonderlijk, in deze snel veranderende wereld. Sterker nog, de wereld is bijna niet bij te benen. Dat fenomeen noemen we ook wel de VUCA wereld. Grote kans dat je al

wel eens van deze term hebt gehoord. VUCA staat voor volatile, uncertain, complex en ambiguous. Volatile gaat over de dynamiek van veranderingen en de snelheid waarmee ze plaatsvinden. Uncertain verwijst naar de afname van voorspelbaarheid, de toename van verrassingen en de behoefte aan inzicht in hoe situaties ontstaan. Complex gaat over meervoudige krachtenvelden, chaotische samenhang en verwarring. Ambiguous verwijst naar de dubbelzinnigheid van de realiteit, de kans om verkeerde conclusies te trekken en het verwarren van oorzaak en gevolg. Hierdoor dwingt de VUCA wereld ons om onzekerheid te omarmen of in ieder geval als onvermijdelijk te beschouwen.

Snelheidsrecords breken

We kunnen er niet meer omheen: de tijd dat we enthousiast tienjarenplannen maakte voor onze organisatie ligt ver achter ons. Eén keer met onze ogen knipperen en we missen de boot. Er is geen

tijd meer om stil te staan. Om op onze lauweren te rusten en te besluiten deze koers nog jaren door te zetten. Kijk naar de S&P-500 index: de gemiddelde levensduur van grote bedrijven is teruggelopen van vele tientallen jaren tot minder dan 20 jaar. Zet deze koers door, dan is de levensduur van een gemiddeld bedrijf in 2033 nog maar een jaar of vijf. De wereld verandert razendsnel en we worden gedwongen deze ontwikkeling bij te houden.

Soft skills zijn onmisbaar

Om ervoor te zorgen dat we het verschil blijven maken moeten we onszelf en ons bedrijf onderscheiden. Met je talent voor het schrijven van een html-script, het besturen van een lijnbus of het verwerken van een onvoorstelbare berg cijfers doe je dat – jammer genoeg – niet meer. Nee, jij maakt jezelf onmisbaar door je creatieve ideeën, je peptalks en je vermogen om van een groep individuen een team te maken. Met andere woorden: je sociale vaardigheden. Uit recent onderzoek (2016) van LinkedIn blijkt dat als het gaat om de 'zachte vaardigheden', maar liefst 67% van de Nederlandse HR-managers moeite heeft om talent met de juiste soft skills te vinden. Driekwart (74%) van hen geeft aan dat het gebrek aan zulke sociale vaardigheden in een team de productiviteit van het bedrijf beperkt. Gevolg: een organisatie die niet optimaal presteert. En als bevologen HRM'er is dat juist wat je wél wilt, toch?

Eén oplossing voor honderden teamleden

Dus je gaat op zoek naar ontwikkelingsmogelijkheden. Een grotere uitdaging dan je in eerste instantie zou verwachten. Krappe opleidingsbudgetten dwingen je om te kiezen: intensieve offline trainingen voor de lucky ones? Of één online training voor alle honderden teamleden? E-learning werd in dit soort kwesties lang gezien als het gouden ei. Want: geschikt voor de massa, bereikbaar waar en wanneer je wilt en ook de prijzen passen vaak prima binnen de persoonlijke opleidingsbudgetten. En dus wordt iedereen braaf uitgerust met de inlogcode voor een e-learning platform. Maar zo'n online training, gaat dat er nou écht voor zorgen dat jouw teamleden het beste uit zichzelf halen?

Kijken naar een pratend hoofd

Het simpele antwoord: nee. Hoe graag we het ook zouden willen: het lezen van een lap tekst of het kijken naar een pratend hoofd gaat ons niet helpen ons gedrag te veranderen. Kijk maar eens naar jezelf. Het kitten van een badkamerkier of het opsteken van je haar is met behulp van een instructievideo een piece of cake. Sterker nog: na-ape is voor 'harde vaardigheden' één van de beste manieren om te leren. Maar een taal, die leer je bijvoorbeeld niet uit een boekje. Die leer je pas op het

moment dat je bij die buitenlandse bakker je ontbijtje probeert te bestellen. Of wanneer je aan de receptionist moet uitleggen dat je hotelkamer vol kakkerlakken zit. Als het om sociale vaardigheden gaat, kan die leertekst of het verhaal van een ervaringsgoeroe wel voor nieuwe inzichten zorgen, maar uiteindelijk moet je het toch zélf doen. Weg van je scherm en simpelweg durven. Want écht iets aan je vaardigheden doen, doe je in de praktijk.

De ontwikkeling van e-doing

Hoe combineren we het beste van die twee werelden? Het leren in de praktijk én de lage kosten? Het antwoord ligt -dus toch- online, maar dan in een compleet nieuw jasje. Websites en online platforms bieden steeds meer mogelijkheden. Dat zagen ook Jan Schouten en Jorn van Wijk, de oprichters van New Heroes. New Heroes staat voor online gedragsverandering. En ja, dat doen ze online. Tijdens het opzetten van hun leerplatform hebben ze samen met arbeidspsychologen en onderwijsdeskundigen gekeken naar leermethodes die het beste werken bij het veranderen van je vaardigheden. Vervolgens zijn deze technieken verwerkt in online trainingen – ook wel leerreizen genoemd. Alle ruim 70 trainingen zitten bomvol werkvormen. Van video response trainingen tot quizzen en questionnaires. Daarnaast wordt de deelnemer in praktijkopdrachten aangespoord om offline nieuwe vaardigheden te oefenen. Een zelfgekozen supporter geeft constant feedback over de voortgang en opdrachten. Dat noem je geen e-learning meer, maar e-doing. Kiezen voor een online oplossing is op deze manier geen compromis meer, maar écht de beste oplossing voor het opleiden van grote groepen medewerkers. En die assertievelingen in spé? Die durven straks precies te zeggen waar het op staat.

Over New Heroes

NewHeroes.com is opgericht door Jan Schouten, grondlegger van het gerenommeerde trainingsbureau Schouten & Nelissen. Maar liefst 22 experts bieden de input voor de inmiddels ruim 70 online 'leerreizen'. Voor een laag bedrag van slechts 99 euro per medewerker per jaar krijgt ook jouw team toegang tot alle online trainingen. Als werkgever heb je constant inzicht in vooruitgang en groei. Meer info? Neem contact op met onze adviseurs Alwin, Johan of Tim via 073-8449910 of kijk op www.newheroes.com.







Veerkrachtige innovatieteams

Interview met Peter Oeij

Els Oosthoek

52

Communicatieve vaardigheden trainen met een game

Interview met professor Johan Jeuring

Ger Driesen

58

Promotie

Geen sociale innovaties zonder individuele leerprocessen

Jan Hoeben

63

Promotie

Voor altijd inzetbaar

Jasmijn van Harten

65



Peter Oeij

■ Els Oosthoek

Onderzoek van Peter Oeij

Veerkrachtige innovatieteams

In de I&D-werkpraktijk is innovatie niet meer weg te denken. Hardop zeggen we dat vernieuwing het nieuwe normaal is, maar zie dat maar eens constructief te maken. Door verschillende belangen is het vaak lastig manoeuvreren. Een theoretische onderbouwing en best practices van andere innovatieve organisaties kunnen daarbij helpen. Dat kwam Els Oosthoek tegen in het promotieonderzoek van TNO-onderzoeker Peter Oeij. In januari 2017 promoveerde hij op het proefschrift *“The resilient innovation team – a study of teams coping with critical incidents during innovation projects”*. Hiervoor bestudeerde Oeij achttien projectteams en hun innovatieprojecten. Zijn conclusie: een mindful werkomgeving en veerkrachtig innovatiegedrag vergroten de kans op succesvolle innovaties. We gaan eens wat dieper in op de onderzoeksresultaten van Oeij.

Sociale innovatie en werkplekonderzoek: het staat niet alleen op het naambordje in de lift bij TNO, maar blijkt ook praktisch toegepast in de entree. Die is bewust ontworpen om maximale interactie mogelijk te maken. Hier geen saaie receptiebalie, maar een hippe koffiebar, die iets verderop – in de binnenstad van Leiden – ook niet zou misstaan.

Koperkleurige Tom Dixon-lampen, sjieke Vitra-loungestoelen, een brocante vloerkleed. De vriendelijke medewerkster kijkt niet raar op als ik een cappuccino met sojamelk vraag. *'Practice what you preach'*, moeten ze hebben gedacht bij TNO. Zoals het een bijdetijdse corporate betaamt, is flink geïnvesteerd in de randvoorwaarden voor het nieuwe werken en sociaal innoveren. De degelijkheid ontdek je pas een etage lager als je naar de werkplekken afdaald, waar onderzoekers en consultants een beetje verstopt gaan achter archiefkasten. De werkwereld van Peter Oeij: vernieuwing en grondig onderzoek.

Leermotivatie

Peter Oeij studeerde onder meer arbeids- en organisatiesociologie en arbeids- en organisatiepsychologie en werkt sinds 2001 bij TNO aan sociale en organisatorische innovatie. "Onderwerpen als 'werkorganisatie' en 'werken in teams' hebben professioneel gezien al langer mijn interesse. Ik heb altijd willen promoveren, maar het kwam er niet van. Vandaar dat ik besloot zelf dit project over innovatiemanagement en teamwork te schrijven en uit te voeren," vertelt Oeij. Zijn onderzoek rondde hij af aan de Open Universiteit in Heerlen, als deelnemer aan een klasje met PhD-studenten. Van het jaarklasje van twaalf – internationale – onderzoekers zijn er nu, vijf jaar later, twee daadwerkelijk gepromoveerd; twee zijn nog onderweg met hun onderzoek, maar de rest zal de eindstreep niet halen. Promoveren naast een stevige baan; het is een zaak van een lange adem. En rust om te reflecteren, wat nogal eens ontbrak in het leven van Oeij. Daarom nam

hij aan het einde van zijn traject drie maanden onbetaald verlof op om eerder geschreven artikelen als een satéprikker aan elkaar te rijgen tot een leesbare publicatie.

Buiten gebaande paden

Voor zijn onderzoek is Oeij dicht bij zijn professionele fascinatie gebleven. Zoals dat hoort bij onderzoekers, bijt Oeij zich van nature vast in plekken die aandacht nodig hebben: "Ik vraag me af waarom zaken fout gaan, waar zijn de hobbels op de weg? Daarbij ligt mijn focus op teamgedrag. Falen teams bijvoorbeeld doordat mensen in een team defensief worden als er sprake is van spanning, onzekerheid en angst bij moeilijke projecten? Hoe zien die momenten er dan uit? En wat kun je daarover concluderen?" Oeij licht toe dat hij zijn onderzoeksvraag op het spoor kwam door voorbeelden uit crisismanagement en de veiligheidsindustrie. Organisaties in deze domeinen zijn te kenschetsen als Hoge Betrouwbaarheid Organisaties (HRO's). Binnen HRO's falen teams zelden: de risico's zijn daarvoor te groot, het gaat vaak om mensenlevens. Oeij geeft een aansprekend voorbeeld: "Als op een vliegdekschip iemand een grote steeksleutel kwijtraakt, dan wordt dat als vanzelfsprekend met elkaar gedeeld. Iedereen loopt hand in hand het dek over en kamt gezamenlijk elke hoek van het schip uit. Immers: ligt die sleutel tijdens een missie op de een foute plek, zoals op de landingsplaats van vliegtuigen, dan kan het goed fout gaan." Het werkende principe is dus een combinatie van loslaten en vasthouden: loslaten dat je je schaamt over gemaakte fouten en vasthoudend zijn in het gezamenlijk vinden van een oplossing. Als dit werkt binnen HRO's, kunnen deze werkende principes dan ook worden toegepast binnen innoverende teams? Dat werd de centrale vraag in het onderzoek.

Werkwijze

Voor zijn promotieonderzoek bestudeerde Peter Oeij achttien projectteams en hun

innovatieprojecten, binnen elf verschillende organisaties. In al die organisaties kwam Oeij mooie voorbeelden tegen van innovatie die werkt. Die werkend gemaakt werd door bevlogen techneuten, stevige projectmanagers, kritische bestuurders. Man of vrouw; jong of oud; oer-Hollands of werkend als een *glocal* (*global local*). Twaalf van de achttien projectteams deden het vrij goed en toonden in hun werkwijze – onbewust – veel overeenkomsten met HRO-teams. De elf organisaties hadden gemeen dat zij alle in Nederland gevestigd zijn: onder meer KPN Consulting, Unilever, Rijkswaterstaat, SIOO, NXP en TNO deden mee. Oeij deed deskresearch, vergaarde onderzoeksdata uit vragenlijsten en video-observaties en besteedde zeker honderd volle dagen aan interviews, die ook weer uitgewerkt moesten worden.

“In een mindful – opmerkzame – werkomgeving, floreert het probleemoplossend gedrag van het team.”

Mindful en veerkrachtig

Teamdynamiek staat in het onderzoek centraal. In de onderzochte organisaties worden regelmatig teams multidisciplinair gevormd rond een (innovatieve) opgave. Tijdens het afronden van zo'n opgave kan het proces op verschillende niveaus haperen. Die haperingen worden ook wel *critical incidents* genoemd, bepalende gebeurtenissen of 'kritieke incidenten'. Net zoals succes vaak bestaat uit een serie van *small wins*, komen kritieke incidenten zelden alleen. Een opeenstapeling van niet goed opgevangen kritieke incidenten leidt zo onherroepelijk naar een mislukt project.

Tenzij er op een intelligente manier wordt bijgestuurd. Het loont dus de moeite om een bouwlamp te richten op de randvoorwaarden. Die randvoorwaarden zijn op twee plaatsen te lokaliseren: in het team zelf en in de omringende organisatie.

Veerkrachtig innovatiegedrag in teams

Als eerste licht Oeij het innovatiegedrag in teams toe. Wat is het gewenste handelingsrepertoire van teamleden (en managers) tijdens kritieke incidenten? Hoe gaan teams om met kritieke incidenten in hun project die aanleiding kunnen vormen voor falende projecten? Kortom: hoe kun je als team innovaties beter laten slagen?

Leentjebuurt spelend met de wereld van crisismanagementteams en veiligheidsteams, kwam Oeij tot vijf stijlkenmerken van veerkrachtig innovatiegedrag (*innovation resilience behaviour*):

1. Wees alert op 'zwakke' signalen dat je project fout loopt.
2. Accepteer geen simpele antwoorden, maar bekijk de zaak van alle kanten.
3. Verbind het doel van het projectteam aan het doel van de hele organisatie.
4. Als het project over een andere boeg moet, doe dat dan ook.
5. Geef voorrang aan expertise boven rang. Vasthoudend aan deze principes, blijken teams beter in staat hun projectdoelen te realiseren. En daardoor hebben ze een hogere kans op innovatiesucces. "Natuurlijk zijn er meer factoren die teamgedrag beïnvloeden, maar ik heb me beperkt tot teamdynamische factoren die belangrijk zijn en goed werken voor HRO-teams," licht Oeij toe.

Opmerkzame werkomgeving

Een andere belangrijke serie randvoorwaarden is te vinden in de organisatie zelf: is er sprake van een mindful werkomgeving? Oeij: "In

een mindful – opmerkzame – werkomgeving, floreert het probleemoplossend gedrag van het team. Er heerst een teamklimaat dat voldoet aan vier factoren. Allereerst psychologische veiligheid, om fouten te mogen maken. Daarnaast een teamleerklimaat, waarin kan worden geëxperimenteerd. Verder is inspraak over de gang van zaken van teamleden (*team voice*) belangrijk. En vervolgens dient leiderschap in staat te zijn synergie te halen uit soms tegenstrijdige belangen, zoals: wees vernieuwend, maar let op de centen. Wordt aan deze basisvoorwaarden voldaan, dan kan dat bijdragen aan het ontstaan van een veerkrachtig team dat kritieke incidenten het hoofd kan bieden, waardoor de kans op succes stijgt,” legt Oeij uit.

Gebruik in de praktijk

Mooi om de voorwaarden te lezen waarmee innovaties werkend gemaakt kunnen worden, maar een opmerkzame omgeving tover je niet zomaar tevoorschijn in je bedrijf. We praten over de grote verschillen in dynamiek binnen de organisaties waar wij beiden hebben gewerkt. De op kpi's gestoelde cultuur van een grote corporate leent zich weer op een andere manier voor innovaties dan een grotendeels zelfsturende organisatie van vijftien medewerkers. Oeij: “Het is niet zomaar iets waarnaar je kunt overstappen: een mindful werkomgeving en veerkrachtig gedrag. Dat gaat ook verder dan het terrein van organisatorische innovatie waarin ik normaal werk, want dan kom je terecht in jullie domein van hrd-professionals. Allesbepalend is een goede basis van sociale veiligheid en vertrouwen. En het is en blijft lastig om mensen te motiveren iets te doen wat ze niet vanzelf doen. Iedereen is druk en het vergt commitment en tijd van teamleden om hiermee aan de slag te gaan. Vaak betekent het een enorme omslag van zowel mindset als feitelijk werkgedrag, niet het minst bij managers, als organisaties hier serieus werk van willen maken. Het vraagt flink wat

psychologische moeite om gezamenlijk nieuwe competenties te ontwikkelen en – stap voor stap – een ander teamklimaat te realiseren.”

Vaker positieve projectuitkomsten

In zijn onderzoek binnen achttien projectteams heeft Oeij gekeken of deze voorwaarden ook gelden voor innovatiemanagement. En het blijkt te werken: het gedachtegoed van HRO is toepasbaar in de wereld van innovatiemanagement. Innovatieteams die deze inzichten toepassen, rapporteren vaker positieve projectuitkomsten. Een mindful werkomgeving en veerkrachtig innovatiegedrag helpen complexe issues en onzekerheden beheersbaar en bespreekbaar te maken. In plaats van risicomijdend te worden, lossen zulke teams projectrisico's en kritieke incidenten zelf op: met open vizier en op effectieve wijze.

Praktijktool als anamnese

Naast deze bevindingen introduceert Oeij in zijn proefschrift een tool waarmee teams hun eigen mindful werkomgeving en veerkrachtig innovatiegedrag eenvoudig in kaart kunnen brengen en verbeteren. De tool is nadrukkelijk bedoeld als anamnese-instrument; het is geen kuur. Oeij beveelt aan zowel organisatorische condities te scheppen waarin teams succesvol kunnen innoveren, als gedrag en competenties te versterken, waardoor teams beter worden in problemen oplossen. Oeij: “Met deze tool kun je in drie stappen de belangrijkste zaken van je team of afdeling in beeld krijgen. De drie stappen bestaan uit oefeningen of opdrachten waarin defensief gedrag, een mindful werkomgeving en veerkrachtig innovatiegedrag geïnventariseerd en tastbaar gemaakt worden. Zo krijg je inzicht in de aanwezigheid van defensief gedrag, in oorzaken van risicomijdend gedrag, in de aanwezigheid van de elementen van een mindful werkomgeving die veerkrachtig innovatiegedrag faciliteren. En als laatste in de mate waarin de gedragingen en

competenties, die achter de vijf HRO-principes schuilgaan, aanwezig zijn. Met die kennis kun je bepalen of je verbeteringen wilt doorvoeren en waarop deze zijn gericht. Het geeft een mooi inkijkje in het functioneren van het team en het kan scherp krijgen waar wat te verbeteren valt. Het is laagdrempelig, je gaat er zelf mee aan de slag en ontwikkelt direct instrumenten ter verbetering.” Een voorbeeld uit de tool is te vinden in het kader.

Teamtool: defensiestrategieën bingo

Situatie: een teambespreking over een niet-routineonderwerp, zoals de voortgang van het veranderingsproces, de teameffectiviteit of de bijdrage van individuele teamleden.

Actie: Alle teamleden ontvangen onderstaande checklist met defensieve strategieën die veel voorkomen in teamsituaties. Als je een defensieve strategie herkent, kruis je die aan op het overzichtje. Als een teamlid drie keer een strategie heeft genoteerd, roept hij ‘bingo’. Vervolgens bespreekt hij zij de observaties. (bron: Doorbreek de cirkel – Arend Ardon)

- Afschuifstrategie: als je aanpak/gedrag niet effectief is, beschuldig je de omstandigheden en anderen.
- Relatieveerstrategie: als de situatie bedreigend of ongemakkelijk is, relativeer het probleem totdat het weer hanteerbaar is.
- Wij-strategie: houd het gesprek afstandelijk door te spreken in termen van ‘onze verantwoordelijkheid en ‘wat wij zouden moeten doen’.
- Distantieerstrategie: als het gesprek te dichtbij komt, verander het onderwerp naar anderen of algemene observaties, zoals de medewerkers, het

middenmanagement of de organisatie.

- Non-interventiestrategie: maak andermans ineffectiviteit niet bespreekbaar, opdat zij dat bij jou ook niet doen.
- Humorstrategie: als de situatie bedreigend of ongemakkelijk is, maak een grap en verander van onderwerp.

Andere disciplines

De principes rondom een mindful werkomgeving en veerkrachtig innovatiegedrag, afkomstig uit HRO’s, zijn toepasbaar binnen innovatiemanagement. Geldt dit ook voor teams in andere werkomgevingen? Naar alle waarschijnlijkheid wel, verwacht Oeij. “We gaan steeds meer in projectteams werken. Daarom is het ook belangrijk om na te denken over hoe we dit zo efficiënt en effectief mogelijk doen. De tool is tevens breder inzetbaar dan in alleen innovatiemanagement en is ook geschikt voor projectmatig werk dat afwijkt van routines.”

Teamtool: checklist om te denken vanuit klantperspectief

Situatie: een teambespreking die plaatsvindt voordat een oplossing aan een (interne of externe) klant wordt gepresenteerd als teambeslissing.

Actie: alle teamleden nemen eerst individueel onderstaande checklist door. Vervolgens wordt het centraal genoteerd. Uitkomsten eventueel visueel maken in de projectkamer (bijvoorbeeld met Kanbanbord). (Oeij, 2017).

- Alertheid: zijn we op de hoogte van de klantwensen in de volle breedte en diepte? Is deze beslissing daarmee honderd procent in

overeenstemming?

- Simplificatie: zijn we alle oplossingen en mogelijke perspectieven nagegaan en is onze oplossing gebaseerd op feiten?
- Politieke gevoeligheid: wat is het koppelvlak met andere delen van onze organisatie? Van teams? Van andere projecten voor dezelfde klant?
- Veerkracht: kennen we alle consequenties van de beslissing? Wat doen we als het misgaat?
- Expertise: bij wie kunnen we terecht als het misgaat? Is die persoon/dat team beschikbaar in dat geval? ■

Referenties

- Oeij, P. (2017). *The resilient innovation team. A study of teams coping with critical incidents during innovation projects*. Open Universiteit Heerlen. Gratis te downloaden via <http://publications.tno.nl/publication/34622536/QA3j9S/oeij-2017-resilient.pdf>

Els Oosthoek is (interim) hrd-manager en onderzoeker. In haar werk adviseert zij professionals in organisaties die werk maken van verandering en innovatie. Vaak speelt haar werk zich af op het drielandpunt van leren, organisatieontwikkeling en technologie.

about.me/alsoosthoek

Een boeiende opleiding volgen en daarna gegarandeerd aan het werk?

OPLEIDING MET
WERKGARANTIE!

Word Professional Trainer

Gegarandeerd werk na je opleiding als Professional Trainer. Die belofte durft Trainers Academie je te doen. Trainers Academie is al meer dan 20 jaar toonaangevend in het opleiden van trainers, coaches en HRD-adviseurs. Met ons werkgarantiepakket ben je binnen een jaar aan het werk als trainer!

TRAINERS ACADEMIE

...maak(t) er je vak van!

Meld je aan voor onze maandelijkse **GRATIS WORKSHOP** 'Uw ontwikkeling als trainer/coach' **eerstvolgende op 29 juni a.s.**

Nu verkrijgbaar: **10 TRIGGERS VOOR TOPTRAINERS**



WWW.TRAINERSACADEMIE.COM | TEL 088-0082288 | E-MAIL: INFO@TRAINERSACADEMIE.COM



Ja, dit vind ik inderdaad heel vervelend. Ik dacht eindelijk iemand gevonden te hebben bij wie ik mijn verhaal echt kwijt kan.

■ Ger Driesen

Interview met professor Johan Jeuring, Universiteit Utrecht

Communicatieve vaardigheden trainen met een game

Johan Jeuring werkt als hoogleraar softwaretechnologie voor leren en onderwijs aan de Universiteit Utrecht. In 2012 kreeg hij de vraag of hij kon helpen vijftienhonderd studenten in communicatieve vaardigheden te trainen met behulp van een softwareoplossing. De aanpak van Universiteit Utrecht, om studenten via face-to-facetraining met de inzet van acteurs communicatieve vaardigheden bij te brengen, was niet overal meer haalbaar. Johan ging de uitdaging aan en ontwikkelde samen met informaticastudenten en docenten communicatievaardigheden de game 'Communicate'. Hij vertelt in dit artikel over zijn aanpak en de uitdagingen en oplossingen die hij tegenkwam.

Een nieuw vraagstuk

Johan was in zijn rol vooral bezig geweest met de inzet van software en voor leren en onderwijs gericht op onderwerpen vanuit de informatica en wiskunde. Toen kwam de vraag vanuit de opleiding psychologie. Men zocht een alternatieve manier om hun studenten te trainen in communicatieve vaardigheden. De aanpak die bijvoorbeeld bij de opleiding farmacie werd toegepast, gericht op trainen met inzet van docenten en acteurs, was te duur en logistiek voor de opleiding psychologie niet te behappen. Ook een ander deel van de aanpak, waarbij studenten onderling via rollenspel oefenden, bleek niet tot het gewenste effect te leiden. Studenten waren in het rollenspel vaak te begripvol en coöperatief naar elkaar – iets wat in de praktijk met cliënten of patiënten lang niet altijd zo is. De wens was een softwareoplossing te gebruiken waar studenten communicatieve vaardigheden mee konden oefenen om de basis onder de knie te krijgen, voordat men dit met een acteur kon oefenen. Johan verkende of dit knelpunt ook bij andere faculteiten speelde. Ook

bij geneeskunde, diergeneeskunde en farmacie werd rondom onderwijs in communicatieve vaardigheden werden soortgelijke problemen gevoeld. Naast diverse verschillen was er ook voldoende overlap om alle vier de opleidingen mee te nemen in het project dat werd gestart.

De oplossing: de game 'Communicate'

Als eerste werd een inventarisatie gemaakt van het soort gesprekken dat bij de verschillende faculteiten van belang was. Sommige typen gesprekken kwamen bij alle vier de faculteiten voor. Het duidelijkste voorbeeld is dat binnen alle studies bijvoorbeeld het slechtnieuwsgesprek een belangrijk thema is. De docenten van verschillende faculteiten hanteerden allemaal een vergelijkbare structuur voor dit soort gesprekken en waren het over veel dingen snel eens. Maar ook waren er fundamenteel verschillende opvattingen over sommige details, stappen of volgorde in de aanpak. De conclusie was dat in de software voldoende ruimte moest zijn om de verschillen vorm te geven. De oplossing voor het vraagstuk werd uitgewerkt in een soort game. De student krijgt via de computer een situatie en een virtuele persoon, een *character* aangeboden (zie figuur 1). Dan start een dialoog, waarin de student per stap van het gesprek steeds uit verschillende uitgeschreven opties kan kiezen hoe te reageren. Aan het einde volgt een score en kan de student het scenario terugzien, inclusief de gemaakte keuzes en feedback. Per gesprek moest daarom eerst door de docenten een scenario worden opgesteld over hoe het betreffende gesprek idealiter verloopt en welke fouten studenten in zo'n gesprek vaak maken. Ook zijn per scenario leerdoelen geformuleerd. De digitale tegenspeler reageert op de inhoud via tekst, maar laat ook emoties blijken door middel van lichaamstaal, zoals houding en gezichtsuitdrukking. Zo zijn er zeventien verschillende expressies beschikbaar. Daarbij horen de basisemoties (blij, boos, bedroefd en bang), maar ook zaken als 'verwarring' of



Professor Johan Jeuring is hoogleraar softwaretechnologie voor leren en onderwijs bij Universiteit Utrecht



Figuur 1. Een virtuele persoon start de dialoog met de student

'gehaast'. De bedoeling is dat de student alle signalen meeneemt in zijn besluit hoe in de volgende stap te reageren.

Uitdagingen en keuzes

Naast de overeenstemming tussen docenten over het ideale verloop van gesprekken, bleken er ook soms fundamentele verschillen van inzicht te zijn tussen de faculteiten. Meestal was dit op details, zoals bijvoorbeeld de volgorde van stappen in een gesprek of de gebruikte woorden. Om dit pragmatisch op te lossen werd in het systeem een editorfunctie ontwikkeld, die de docent in staat stelt het scenario aan te passen. Dat kan in de vorm van tekst, wijziging van stappen, aanvullen of wijzigen van leerdoelen en scores. Zo is het mogelijk om de verschillen in context en toepassing binnen de verschillende faculteiten vorm te geven. Iedere docent kan via aanpassingen van het scenario de oefening

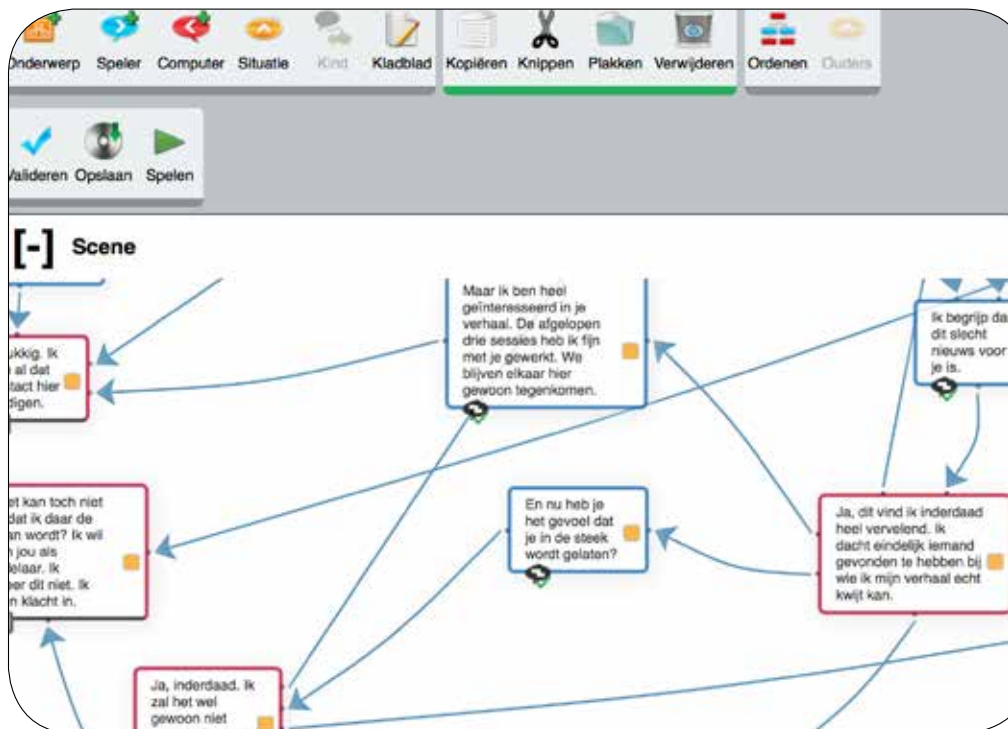
aanpassen aan de beroepsmatige context waarvoor wordt geoefend. Uiteindelijk zijn er 486 scenario's ontwikkeld. Alle scenario's zijn volledig gescript en dat was een nadrukkelijke wens van de docenten. Zo ontstonden scripts van verschillende complexiteit en daarmee ook verschillende lengte van de oefening. Daaruit bleek dat de relatief korte scripts het beste werken en het meest gewaardeerd werden door de studenten. Complexe scripts die tot oefeningen van twintig tot dertig minuten leidden, bleken minder effectief. Studenten raakten daar als het ware in verstrikt en verloren het overzicht. De keuze voor scripts als oplossingsrichting was niet direct unaniem. De collega's van Johan opperden in eerste instantie om een oplossingsrichting te kiezen waarin met behulp van een automatisch redeneermechanisme via artificiële intelligentie (AI) de dialogen vorm worden geven. Daar zijn zeker technologische oplossingen

voor beschikbaar, maar de concrete toepassing daarvan is nog erg ingewikkeld en arbeidsintensief. Voor dit project bleek dat niet haalbaar te zijn. De docenten wilden ook graag juist via de scripts en de details daarin zelf kunnen sturen op vooraf bepaalde cruciale details. Het ontwikkelen van digitale personages bleek ook een pittige uitdaging te zijn. De game is uiteindelijk gemaakt door studenten informatica. Zij hebben dat gedaan als een afstudeerproject rondom *gaming*. Het eerste personage dat tevoorschijn kwam in de versie die voor Farmacie werd ontworpen, paste niet helemaal. Het werd een aantrekkelijke jonge dame, terwijl de grootste doelgroep die apothekers bij de balie tegenkomen toch veel meer van een hogere leeftijd zijn. Ook de tweede poging was minder succesvol. Bij de derde keer werd de opdracht

voor de programmeurs een andere. Niet om een specifiek karakter te ontwikkelen, maar om op basis van aangeleverde vereisten binnen een halve dag een nieuw personage te maken. Dat is uiteindelijk goed gelukt en nu zijn twaalf verschillende personages beschikbaar. De personages moeten zo goed mogelijk passen in de context van de uiteindelijke beroepspraktijk.

Gebruik

De game wordt binnen het onderwijs meestal beschikbaar gesteld in een leeromgeving. Daarin krijgen studenten eerst theorie aangereikt en bijvoorbeeld via video worden de context en een personage geïntroduceerd. Daarna kan de student oefenen met de game. Het rollenspel is ook onderdeel gebleven van de training, maar wordt nu voorafgegaan door oefenen met de game. Dat heeft ook



Figuur 2. Scene van slechtnieuwsgesprek

aantoonbaar effect: studenten weten welke aanpak ze moeten kiezen en welke reactie ze kunnen verwachten. In die eerste fase is de inzet van een acteur niet nodig om deze leerdoelen te bereiken; acteurs worden nu veel gericht en effectiever in een latere fase van het onderwijs ingezet. Inmiddels zijn ook andere partijen geïnteresseerd geraakt in de game. De gemeente Utrecht heeft het systeem toegepast, maar in een andere context en op een andere manier. Het ging daar om zorgmedewerkers in de wijk Overvecht die in steeds complexere situaties terechtkomen, waardoor hun werk steeds moeilijker werd. Zij hebben ook de scenario's gebruikt, niet om te toetsen of hun reacties goed of fout waren, maar meer om dilemma's met elkaar te bespreken en opties om met die moeilijke situaties om te gaan. De game kreeg daar veel meer de functie van het op gang brengen van gesprekken om via die weg professionals onderling kennis en ervaring te laten delen. Ook heeft het ministerie van Justitie de game ingezet voor het trainen van gevangenispersoneel. Uiteraard zijn daarvoor ook weer specifieke scenario's uitgewerkt.

Het vervolg

Het systeem 'Communicate' is in de zomer van 2016 overgegaan in een start-up met de naam *Dialogue Trainer*. Daarmee zijn de functionaliteit en ook de ervaring vanuit het project van Johan ook beschikbaar en in te zetten in andere branches, zoals bij Justitie of in ziekenhuizen. De start-up levert het platform, maar ook advies en expertise om specifieke scenario's uit te werken. Dat levert weer nieuwe ervaring en inzichten op. Ook staan er nog diverse wensen op een lijstje om aanvullende zaken op te pakken. Er kan nog meer gedaan worden met de digitale voetafdruk – de data die laten zien welke stappen de studenten tijdens de game hebben doorlopen. Die digitale voetafdruk is al in beeld gebracht bij enkele scenario's, maar

daar kan nog meer mee worden gedaan. Zo kunnen de data inzichten opleveren of sommige scenario's onduidelijk zijn wanneer veel studenten anders reageren dan verwacht. Ook zou via de digitale voetafdruk specifieke terugkoppeling worden gegeven. Als een student steeds eenzelfde aspect of leerdoel niet goed doet, kan dit aan de student worden aangegeven met een suggestie om bepaalde informatie nog eens te raadplegen. De manier waarop studenten input leveren in de game kan nog interessanter. Nu kiezen ze uit vooraf bepaalde reacties; het zou mooi zijn als studenten zelf hun reactie in kunnen typen. Een andere interessante is om de emoties van de studenten zelf als input te gebruiken. De technologische mogelijkheden zijn voorhanden om via sensoren de emotionele toestand van de student in beeld te brengen en de invloed daarvan op het scenario te laten werken. Daarmee zou je actie-reactie in een scenario kunnen bouwen: is de emotionele reactie van de student bijvoorbeeld conflict remmend of conflict aanjagend?

Belangrijkste bevindingen voor succes

Johan geeft drie belangrijke bevindingen weer die van belang waren voor het succes. Ten eerste de samenwerking met de communicatiedocenten. Door hen veel invloed te geven en met hen samen te werken, door hen de touwtjes in handen te geven, kon een passende oplossing worden gemaakt. Ook het breder inzetten van de game, buiten de universiteit in andere contexten, heeft geholpen om de game verder te vervolmaken. Als derde was belangrijk om de game in te zetten binnen een groter geheel. De game vervangt niet alles als het gaat om training in communicatieve vaardigheden. Het gaat erom dat je deze als bouwsteen slim inzet in een groter geheel, een logische plaats geeft in je didactische concept. ■

Ger Driesen, *redactielid TvOO*

Geen sociale innovaties zonder individuele leerprocessen

Promotie Jan Hoeben, 7 september 2016, Universiteit van Tilburg



Projecten met sociale innovatie als uitgangspunt hebben weinig kans van slagen, als ze de mensen om wie het gaat niet meenemen in het proces. Juist het individuele

leerproces van de betrokkenen schraagt de sociale innovatie, betoogt Jan Hoeben in zijn proefschrift dat hij succesvol verdedigde aan de Universiteit van Tilburg op 7 september 2016.

Het onderwerp sociale innovatie is een *hot item* in veel politiek-maatschappelijke discussies. Jan Hoeben levert met zijn promotieonderzoek 'Innovleren – integreren van sociaal innoveren en leren' een interessante bijdrage aan die discussie. In de eerste plaats omdat drie concrete sociaal-maatschappelijke projecten, uitgevoerd in de afgelopen decennia, aan de basis staan van zijn onderzoek. Het gaat bovendien om participierend onderzoek, omdat Hoeben persoonlijk bij de drie projecten was betrokken.

Hoeben beschrijft aan de hand van de drie projecten – 'Open de Cirkel', 'Leerpracticum' en 'Wonen Zorg Service in de Wijk' (WZSW) – hoe de verknoptheid van individueel leren en sociale innovatie zich gaandeweg steeds duidelijker manifesteerde: "Sociale innovatie en individuele ontwikkeling vertonen een wisselwerking met als kenmerkende

processen, interpreteren, reflecteren, faciliteren en interacteren." Op basis van een theoretische verdieping komt Hoeben tot een Sociale Innovatie Cirkel (zie figuur 1) waarin hij vier essentiële aspecten op drie verschillende niveaus aan elkaar knoopt.

De cirkel, die zowel vanuit het individu als de 'sociale innovator' is te lezen, is om meerdere redenen van belang. Zo geven de twaalf dimensies in de cirkel niet alleen de verknoptheid tussen individu en sociale



innovatie aan, maar vormen ze tegelijkertijd een analysemiddel – een denktuig, zoals Hoeben het zelf noemt. De cirkel is immers ook bruikbaar als diagnostisch instrument. Bij een stokkend innovatieproces kunnen mogelijke blinde vlekken worden opgespoord en is het proces met nieuwe inzichten en acties mogelijk weer los te trekken.

Tegelijkertijd leert de cirkel dat sociale innovatie een wezenlijk iteratief proces is: elke toestand die in het proces wordt bereikt, vormt de input om tot de volgende toestand te komen. Daarmee worden de 'almacht', 'realiseerbaarheid' en 'maakbaarheid' van het plannen van sociale innovaties gerelativeerd. Sociale innovaties zijn geen projecten die vooraf door bijvoorbeeld overheidsinstanties tot in detail uitgewerkt kunnen worden en vervolgens als vanzelf zijn uit te rollen in het

sociale weefsel. De meerwaarde van de analyse van Hoeben is nu juist dat hij laat zien dat de realiseerbaarheid óók afhangt van de mate waarin de betrokkenen daarin meegaan en worden meegenomen, of ze zich mee ontwikkelen, er mede vorm aan kunnen geven en zo uiteindelijk sociale innovaties kunnen dragen, realiseren en bestendigen.

Daarmee zegt hij dat de planbaarheid van sociale innovaties beperkt is, omdat vooraf niet vaststaat welke rol de betrokken individuen zullen gaan spelen. Tegelijkertijd ademt de cirkel van Hoeben ook een optimistische mensbeeld, omdat eruit opborrelt dat sociale innovatie niet mogelijk is zonder individuele emancipatie. Zonder veranderingen in het kennen, kunnen, willen en doen van de betrokken individuen is sociale innovatie een leeg begrip. ■

VRAAG NU EEN ADVIESGESPREK AAN!
www.han.nl/adviesgesprek

BIJ DE HAN KRIJG JE MEÉR MEE
Vertrouwen, verdieping en volmanschap bijvoorbeeld.

HAN
Deeltijdstudies
Toekomstproof

Hogeschool  van Arnhem en Nijmegen

KIES VOOR OPLEIDINGSKUNDE IN DEELTIJD BIJ DE HAN!

OPLEIDINGSKUNDE

Leren, ontwikkelen en presteren van medewerkers én organisaties

5 REDENEN OM VOOR OPLEIDINGSKUNDE TE KIEZEN:

- Ontwikkelen Professionele identiteit
- Flexibele leerwegen
- Praktijk is leidend
- Sterk (inter)nationaal netwerk
- Goede slaag- en baankansen!

DE ENIGE HBO BACHELOR VOOR DE BEROEPEN:

Trainer, Coach, E-learning specialist, Instructional Designer, L&D consultant, Performance Facilitator, Learning Officer, HRD manager, L&D adviseur en/of Learning Developer.

Voor altijd inzetbaar: een onderzoek naar de antecedenten en uitkomsten van de duurzame inzetbaarheid van ziekenhuismedewerkers

Promotie Jasmijn van Harten, 4 november 2016, Universiteit Utrecht



Jasmijn van Harten promoveerde op een onderzoek naar werkgever-investeringen in duurzame inzetbaarheid. In het proefschrift wordt duurzame

inzetbaarheid gezien als het vermogen en de bereidheid van een medewerker om productieve arbeid te leveren gedurende de loopbaan. Dit heeft dus niet alleen betrekking op de huidige baan, maar betreft ook persoonlijke ontwikkeling en flexibiliteit, wat belangrijke voorwaarden zijn om met een constant veranderende werkomgeving om te kunnen gaan. Dit is niet alleen in het belang van de medewerker, ook een werkgever lijkt baat te hebben bij duurzaam inzetbare medewerkers.

Het onderzoek laat zien dat werkgevers de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers kunnen stimuleren door een verrijkende, uitdagende baan en adequate managementondersteuning te bieden (samengenomen als 'werkgeverinvesteringen'). Wel blijkt er een 'verwende werknemer-effect' op te treden. Werknemers die zich te comfortabel voelen in hun huidige functie, doordat ze bijvoorbeeld veel ruimte voor maatwerkafspraken en weinig werkdruk ervaren, en tegelijkertijd te weinig worden gestimuleerd door hun leidinggevende om zich te ontwikkelen en

verbreden, kunnen vast komen te zitten in hun baan en zich verzetten tegen verandering. Dit kan nadelig zijn voor hun duurzame inzetbaarheid op langere termijn. Verder laat het onderzoek zien dat medewerkers in hoogopgeleide en gespecialiseerde functies weliswaar up-to-date experts zijn, maar tegelijkertijd minder flexibel zijn en weinig loopbaanmogelijkheden ervaren. Het is daarom van groot belang dat leidinggevenden de ontwikkeling en flexibiliteit van medewerkers in dergelijke 'fuike functies' continu stimuleren.

Uit het proefschrift blijkt dat de werkgeversinvesteringen niet alleen duurzame inzetbaarheid bevorderen, maar dat diverse investeringen ook de baanprestaties en het welzijn (denk aan vitaliteit en een goede werk-privébalans) van werknemers stimuleren. Dit zijn opbrengsten die in het belang zijn van zowel werkgever als werknemer.

Het onderzoek is uitgevoerd in de Nederlandse ziekenhuissector met behulp van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden. Ziekenhuizen vormen een uiterst relevante onderzoekscontext door de hoge mate van veranderingen, die vragen om duurzaam inzetbare medewerkers die hiermee om kunnen gaan. Zo zorgen aanhoudende technologische en medische innovaties, toenemende marktwerking en een vergrijzende bevolking voor continue veranderingen in het werk en de werkomgeving van ziekenhuismedewerkers.

U kunt het proefschrift downloaden van <http://bit.ly/2nA4zkS>. ■

NIEUWE WEB

- Tijdschrift voor Coaching
- LoopbaanVisie
- Tv00
- Tijdschrift Positieve Psychologie
- PsychoSociaal digitaal
- De Nieuwe Meso
- Examens

**Voordelige
IP-abonnementen
voor organisaties**

**Ruim
35.000
unieke
gebruikers**



profession

SITE ONLINE!

**Meer dan
3500
artikelen!**

**Leden NOLOC, NVO2,
St!R, ICF Netherlands,
NOBTRA, VITA, NVTA
en NVE toegang tot het
hele platform!**

eel begeleiden.nl





Column

Gepersonaliseerd leren is de toekomst

François Walgering

70

Boeken

72

Gepersonaliseerd leren is de toekomst



François Walgering

Ruim dertig jaar geleden toonde onderwijswetenschapper Benjamin Bloom aan dat leerlingen die een-op-een werden begeleid beter presteerden dan leerlingen die op een 'conventionele methode' les kregen. Zijn boodschap: iedereen kan leren onder de juiste (persoonlijke) omstandigheden. Dankzij effectieve en betaalbare technologie (*educational technologies*) is zijn ideaal voor het eerst haalbaar: gepersonaliseerd leren is binnen handbereik. En daar profiteert het bedrijfsleven van.

Gepersonaliseerd leren is op alle fronten beter voor lerende medewerkers. In een training, collegezaal of team wordt iedereen door dezelfde wasstraat gehaald, maar die is niet voor iedereen even optimaal. *One size fits all* gaat niet op voor leren. *"The best programs specifically tailor a 'from-to' path for each participant."* (McKinsey & Company, 2014). Oftewel: medewerkers in een organisatie leren dankzij gepersonaliseerd leren uiteindelijk allemaal hetzelfde, maar kiezen ieder hun eigen leerpad.

Op hun persoonlijke route bepalen medewerkers zelf welke inhoud of content ze gebruiken om te leren. Dat kan offline content zijn; trainingen, seminars, traditionele colleges of cursussen, maar ook online content als webinars, MOOC's en e-learningprogramma's. De hoeveelheid online content is gigantisch. Bovendien is er een overvloed aan manieren waarop die content wordt aangeboden. Dat brengt ons naar de vraag: hoe geef je gepersonaliseerd leren vorm? Gepersonaliseerd lesgeven en trainen gebeurt al op kleine schaal, maar het is een flinke uitdaging om dit op grote(re) schaal toe te passen. Wij denken dat er vast een toekomst komt waarin een medewerker op zijn smartphone direct signalen krijgt dat hij aan leren toe is. En dat het ook mogelijk wordt om dat in een adaptief programma te stoppen, zodat je precies dat leert wat je nodig hebt. Deze ideale leeromgeving is digitaal en past zich aan. Dus even je beoordelingsgesprek oefenen bij het ontbijt, of net even zicht krijgen op die nieuwe machine die je gaat gebruiken, of... De mogelijkheden zijn eindeloos: gemakkelijk, flexibel, persoonlijk en 24/7 toegankelijk. Alleen is het er (nog) niet. Totdat dat ideale systeem er is, oefenen we volop met digitale leerplatforms, want die bieden in de meeste gevallen de grootste kans op gepersonaliseerd leren. We moeten alleen onze medewerkers dan nog stimuleren om daar gebruik van te maken en daar kan hr(d) dan weer bij helpen. Organisaties profiteren van goed lerende medewerkers. Zowel op korte als lange termijn. Organisaties profiteren dus ook van een systeem dat individuele leer- en presteerdoelen stelt aan elke medewerker. Op naar het waarmaken van Blooms leerideaal! ■

François Walgering is Learning Innovator en eigenaar van MOOCFactory (www.moocfactory.nl). Hij adviseert organisaties en onderwijsinstellingen op het gebied van innovatief leren. Hij houdt zich bezig met onderwerpen als Next Gen Learning Ecosystems, Personalized Learning, Social Learning, Learning Analytics, Learning Record Stores (LRS), MOOC's en SPOC's. Hij beschikt over een groot internationaal netwerk in de wereld van learning & development en werkte eerder bij defensie en in het bedrijfsleven. Dit jaar ontving hij de Learning Innovator Award 2017.

Referenties

- Bloom, B. (1984). The 2 Sigma Problem: The Search for Methods of Group Instruction as Effective as One-to-One Tutoring. *Educational Researcher*, 13(6).
- Gurdijan, P. & Halbeisen, T. & Lane, K. (2014). *Why leadership-development programs fail*. Geraadpleegd op 22 februari 2017 <http://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/why-leadership-development-programs-fail>.
- Rawson, G. & Sarakatsannis, J. & Scott, D. (2016). *How to scale personalized learning*. Geraadpleegd op 21 februari 2017 <http://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/how-to-scale-personalized-learning>.
- SURFnet. (2015). *Een flexibele en persoonlijke leeromgeving*. Geraadpleegd op 21 februari 2017: https://www.surf.nl/binaries/content/assets/surf/nl/kennisbank/2015/notitie-ee-flexibele-en-persoonlijke-leeromgeving_webversie-1.pdf.



Een beter brein
Kan hersenwetenschap ons slimmer maken?

Niki Korteweg
 Atlas Contact, 2017
 ISBN 978 90 450 3053 1

Niki Korteweg is neuropsycholoog en wetenschapsjournalist met een enorme belangstelling voor het brein. Na haar eigen burn-out gaat ze op zoek naar manieren om het brein slimmer te maken. Bestaat er technologie die we daarvoor kunnen gebruiken, is de vraag die centraal staat in haar boek.

Al eerder kenden we implantaten in ons brein bij specifieke kwalen, maar met de toenemende mogelijkheden die de technologie

in combinatie met de hersenwetenschap biedt, ontstaan er nieuwe toepassingen. Beter concentreren, meer focus en efficiëntere processen: kan het en willen we het? Korteweg beschrijft in haar boek een rondgang langs neurowetenschappers die zich bezighouden met deze toepassingen, laat zich informeren en ondergaat zelfs een aantal procedures. Ik moest al lezend erg denken aan het tv-programma 'Sophie in de kreukels', omdat het ook een persoonlijk verhaal is. Met conclusies over de mogelijkheden die eraan komen zoals: een brein in een computer zetten of breingestuurde (gedachtengestuurde) computers en apparaten.

Ruim 47,5 miljoen mensen die aan dementie lijden en driehonderdvijftig miljoen mensen die aan een depressie lijden, kunnen gebaat zijn met deze elektronica. De keerzijde is de druk die deze mogelijkheden op ons mensen gaat leggen. Want als je je geheugen kunt verbeteren met een implantaat in je brein, wat houdt je dan tegen? En wat te denken van pillen die je beter laten leren. De auteur besluit haar boek met de vraag of we verschillen tussen mensen gaan accepteren of dat we iedereen willen laten passen in een strak kader. Alhoewel de ontwikkeling niet te stoppen is, hebben we toch nog steeds onze eigen keuzes te maken is haar slotconclusie. Al met al een zeer leesbaar boek over een ongewisse toekomst met technologie. ■

Ria van Dinteren – hoofdredacteur TvOO



De Hollandse school van veranderen 7 wetten van Transitie

Ber Damen

Performa Berenschot, 2016

ISBN 978 90 768 3483 2

Het lijkt op een Amerikaans: 'How to'-boek. Zeven wetten, doet een beetje denken aan Covey. Nu houd ik wel van praktisch en helder, dus met dat in gedachten ben ik in het (ook fijn) dunne boekje gedoken. En ik moet zeggen dat het een mooi en compleet werk is voor elke hrd'er die bezig is met veranderingstrajecten of leiderschap. Vooral over leiderschap worden in het boek mooie aanwijzingen gegeven. Het had wat dat betreft ook: de zeven wetten van leiderschap mogen heten wat mij betreft.

Wat is er mooi aan het boek? Want immers over dit onderwerp is al heel veel geschreven. Het begint met de veranderende wereld, de vuca-wereld en hoe veranderen steeds meer gewoon wordt. Mooi is dat het onderbouwd wordt met onderzoek, maar toch heel compact is gebleven. En dan de wetten:

1. Er is altijd leiderschap. In dit hoofdstuk, waar het vooral gaat over veranderen, introduceert de auteur de term evolutionair leiderschap. Er staat altijd wel iemand op die de leiding neemt. En dat hoeft geen formele rol te zijn. Maar is wel noodzakelijk om door de transitie te gaan.

2. Gedoe komt er toch. In dit hoofdstuk staat

een handzaam model over zinvol leiderschap, waarbij de leiderschapsopgave vanuit een missie en visie ingaat op zingeving vanuit het hoofd, hart en handen. Daarnaast ook een model over het doorbreken van gedragspatronen dat veel inzicht geeft. En de conclusie: fouten maken is geen ramp, het is een kans om iets te leren.

3. Een goed verhaal gaat erin als koek. Alhoewel de titel van dit hoofdstuk riekt naar manipulatie, is de basis van het hoofdstuk de gouden cirkel van Sinek. En wordt het verhaal vooral gekoppeld aan zin- en betekenisgeving.

4. Veranderen is wat je elke dag doet. In dit hoofdstuk staan de boven- en onderstroom centraal en worden veranderen en het effect van de verandering geduid. Uiteindelijk is de conclusie dat het effect van de verandering zichtbaar moet worden in het werk van alledag.

5. Verandering heeft baat bij wanorde. Over eenvoud, toeval en robuustheid. De vraag staat centraal of veranderen niet gewoon mensen losmaken uit hun routines is en stelt vraagtekens bij het veranderpotentieel van organisaties.

6. Wat werkt is waar. Het is een grote misvatting dat we weten wat werkt.

7. Veranderen gaat beter met plezier: consistentie, congruentie en coherentie zijn de randvoorwaarden voor elke verandering.

Tot slot wordt de Hollandse school van veranderen geïntroduceerd, waarin pragmatisme en nuchterheid centrale elementen zijn. In het boek staan hele mooie stukken die beschrijven waar iedereen het over heeft: de snelheid van veranderen, de vuca-wereld, het belang van leiderschap. De zeven wetten zijn vooral in het begin, hoofdstuk 1,2 en 3, helder beschreven en verdiepend op het algemene verhaal. Daarna komen de wet en de uitleg steeds verder van elkaar te staan. Plezier en coherentie? Gaat dat samen? Dus kortom: een aardig onderbouwd boek, maar niet de zelfhulp-gids die je zou verwachten. ■

Ria van Dinteren – hoofdredacteur TvOO



Nieuwsgierig?

Todd Kashdan
Spectrum, 2010
ISBN 978 90 491 0377 4

Een oud boek deze keer als boekrecensie, omdat er in een nieuw boek vernieuwde aandacht aan geschonken is. In het boek 'Mensenorganisaties: 4 evoluties onder de loep' (2016), verwijzen de auteurs Janneke Schenning, Robert-Jan Simons en Suzanne Verdonschot naar dit boek van Todd Kashdan.

Het boek heeft de fantastische titel 'Nieuwsgierig' en dat werd ik ook na het

verhaal van Janneke, Robert-Jan en Suzanne. Tja als we onze nieuwsgierigheid nu eens levend zouden kunnen houden, kunnen we dan ook 24/7 leren?

Het boek bestaat uit negen hoofdstukken waarin allemaal verschillende kanten van nieuwsgierigheid worden belicht: hoe we het kwijtraken bijvoorbeeld, maar ook de schaduwzijde van nieuwsgierigheid komt aan bod. Wat ik het allermooiste aan het boek vond, zijn de verwijzingen en oefeningen hoe je nieuwsgierig kunt blijven. Net als de auteur geloof ook ik in nieuwsgierigheid als bron van alle leren en mede daarom vind ik het extra boeiend dat je dit kunt oefenen. Zo kun je met behulp van de testen in het boek je nieuwsgierigheid meten, maar ook staat er een stappenplan in hoe je de relatie met je partner kunt verbeteren. De kern van het boek is namelijk dat blijven leren belangrijk is, dat je zelf focus en regie houdt en blijft zoeken naar de betekenis van dingen. En dan verbetert niet alleen je werk maar ook je geluk en gezondheid. En vooral dat laatste wordt in het boek onderbouwd met wetenschappelijk onderzoek en talloze voorbeelden. Dus heb je het boek nog in de kast: herlezen! ■

Ria van Dinteren – hoofdredacteur TvOO

VERENIGINGSNIEUWS



Uitnodiging en/of uitdaging? Word NOBTRA-Trainer van het Jaar 2017!

Dit jaar organiseert de NOBTRA alweer voor de zesde keer de verkiezing NOBTRA-Trainer van het Jaar. De titeldrager is volgens opdrachtgevers en collega's de beste trainer in het Nederlandse taalgebied. Word jij NOBTRA-Trainer van het Jaar 2017?!

Toetssteen

Uit de voordrachten van jouw opdrachtgevers en collega's valt op te maken wat je kwaliteit als trainer bepaalt en wat de criteria zijn voor een goede training.¹ Daarmee is deze vakprijs voor trainers precies gevormd wat je ervan mag verwachten: een toetssteen voor de uitoefening van het trainersvak. En dat is exact wat de NOBTRA, de Nederlandse Orde van Beroepstrainers, ermee voor ogen heeft.

Voorwaarden en aanmelding

De voorwaarden voor deelname aan de verkiezing tot NOBTRA-Trainer van het Jaar vind je in het reglement op www.nobtra.nl/reglementTvhJ. Dit reglement beschrijft ook de procedure. Je opdrachtgevers en collega's kunnen je voordragen t/m **31 juli a.s.** Lees er alles over op www.nobtra.nl/aanmeldingTvhJ2017.

Bekendmaking

Op **woensdag 30 augustus** a.s. onthullen we tijdens de NOBTRA-Zomerworkshopdag wie de nieuwe titel mag dragen. De NOBTRA-Trainer van het Jaar 2017 en de NOBTRA trekken vervolgens een jaar lang samen op als ambassadeurs van het trainersvak. Eerdere titelhouders waren Marion Reijerink, Jitske Kramer, Titia van der Ploeg en Silvia Blankestijn. De huidige Trainer van het Jaar is Jacob van der Meulen.

Wegens succes geprolongeerd NOBTRA- Zomerworkshopdag

Het was een geweldige dag, de Zomerworkshopdag van vorig jaar. Dat smaakte naar meer. Vandaar dat we ook dit jaar zo'n dag organiseren. Noteer in je agenda: NOBTRA-Zomerworkshopdag woensdag 30 augustus

Wat kun je verwachten?

Een onvergetelijke dag met prachtige workshops en collegiaal samenzijn. Zo'n dag noemen we 'van de NOBTRA, voor de NOBTRA'. Als NOBTRA-aangeslotene krijg je de gelegenheid een workshop te geven voor je collega's. Je onderwerp, je methodiek, je uitvoering bepaal je helemaal zelf.

Hoe meld je je aan?

Hoe eerder je je aanmeldt, hoe zekerder je bent van deelname. Wil je een workshop geven, maak dit dan aan ons kenbaar en geef daarbij gelijk de titel en een korte beschrijving door. Alle NOBTRA-aangeslotenen krijgen daarna de kans te stemmen op hun favoriet. Op die manier ontstaat een programma ingevuld naar jullie wensen. Meld je in beide gevallen aan via info@nobtra.nl.

Hoe blijf je op de hoogte?

Houd voor meer en actuele informatie over deze dag www.nobtra.nl in de gaten, volg de NOBTRA op Facebook en Twitter (@NOBTRA) en check je mailbox.

¹Uit al deze voordrachten destilleerde de NOBTRA 25 TIPS om Trainer van het Jaar te worden. Deze zijn verzameld in een gratis e-boek: www.nobtra.nl/25-gratis-tips-om-trainer-van-het-jaar-te-worden/.

VERENIGINGSNIEUWS **NVO2** Hét netwerk voor HRD professionals

■ Tineke van Kooten

Aanpakken en doorpakken



Dick Krikke

Het was even schrikken voor NVO2: in maart vertrok Yvette van Eenennaam, net een jaar directeur, plotseling met haar gezin naar Australië. Wat te doen met de talloze zaken die zij in gang had gezet, de verbindingen die ze had gelegd en de plannen die ze had gesmeed? Gelukkig was er snel een geschikte kandidaat om Yvette op te volgen: Dick Krikke, afkomstig van ABN Amro waar hij werkte als Head of Development. In de nieuwsbrief van april stelde Dick zich aan ons voor, in tekst en met een filmpje op YouTube. Zo kreeg de nieuwe directeur meteen een gezicht en een stem.

Dick is bij verschijnen van deze TvOO ruim twee maanden in functie. Wat zijn de plannen?

“**Verbinden en vernieuwen**, het motto van NVO2, spreekt mij enorm aan. Wat dat betreft ga ik graag verder in de lijn die Yvette en het bestuur samen hebben uitgezet. Ik wil dat NVO2 een schakelfunctie vervult voor die grote doelgroep van HRD-professionals. Om mensen en groepen te verbinden die met hetzelfde bezig zijn en die elkaar verder kunnen helpen. Dat kunnen werkgroepen zijn, of actieve leden, of HRD-professionals van buiten NVO2. Ik zoek ook verbinding met andere clubs. Daarover praat ik bijvoorbeeld

met de NRTO en de NSCU (Nederlandse Raad voor Training en Opleiding en Nederlandse Stichting voor Corporate Universities, red). Waar we overlap hebben, kunnen we elkaar versterken.”

“Binnen NVO2 zie ik vier verschillende doelgroepen: interne HRD-adviseurs, studenten, zzp-ers en trainingsbureaus. Ik denk dat het belangrijk is om die doelgroepen helder te hebben en daar ook een heldere agenda voor te hebben. Sommige events zijn geschikt voor iedereen, maar soms moet je keuzes maken. Ook in de onderwerpen die je als vereniging oppakt. Daarin trek ik samen op met het bestuur maar ook met de leden. We gaan binnenkort weer ronde tafelsessies organiseren om de leden te betrekken bij de speerpunten die we kiezen.”

“Ik houd van aanpakken en doorpakken.

Er zijn een paar hardnekkige dossiers binnen NVO2 waarin ik graag tempo wil maken. Ik houd ook van eerlijk en transparant. Daarom deel ik mijn plannen en de voortgang daarvan via een maandelijkse vlog en via Trello. Iedereen die wil kan meekijken waar ik mee bezig ben en ik nodig de leden van harte uit om met mij in gesprek te gaan. Voor, door en met de leden kan NVO2 ver komen!”



Nog te lezen ...

Als je contact met Dick wilt opnemen, kan dat via het mailadres dick.krikke@nvo2.nl of telefoonnummer 06-53985248.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
Leren | Talent | Werk
ISSN 2211-4513

TvOO is een toonaangevend en onafhankelijk vakblad op het gebied van Human Resource Development en richt zich op diegenen die zich individueel, groepsgewijs of beleidsmatig bezighouden met en geboeid worden door de ontwikkeling van mensen in relatie tot werk, opleiden, trainen, leren en presteren. TvOO bedient een groot netwerk van bevoegen professionals, waarbij het actief stimuleren van groei en ontwikkeling in het vakgebied voorop staat. Het vakblad is daarbij ook een klankbord voor bedrijven, wetenschap en overheid op zowel nationaal als internationaal niveau. TvOO brengt inspiratie, professionalisering, visie, verbondenheid en de mogelijkheid om te delen.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van Kloosterhof Neer B.V., Napoleonsweg 128A, 6086 AJ NEER T. 0475-597151

F. 0475-597153
 info@kloosterhof.nl
 www.tvoo.nl

Hoofredactie
 Jolanda Botke
 Ria van Dinteren

Eindredactie
 Evelien van der Veen,
 Plzant tekst & communicatie
 www.plzant.nl

Redactie
 Ger Driesen, aNewSpring
 Development Academy
 Judith Droste, Nyenrode Business
 Universiteit
 Jim van Hulst
 Astrid de la Fuente, NOBTRA
 Tineke van Kooten, NVO2
 Gerard van der Molen, whitematterlab
 Eline Steenhuisen, Kantar Public
 Cristel van de Ven, Factor Vijf
 Wouter Willemsen, GTP

Adviesraad
 Yvonne Burger, Vrij Universiteit
 Amsterdam
 Nick van Dam, Nyenrode Business
 Universiteit
 Eric Deen, Kessels & Smit
 Tamara Hoogerwaard, NVO2
 Pascal Van Loo, VOV
 Ria van 't Klooster, NRTO
 Dick Krikke
 Wouter Reynaert, Reynaert Career
 Development
 Rick de Rijk, Gooiconsult
 Manon Ruijters, Twijnstra Gudde
 Joyce Rupert, Work with Joy
 Janneke Schenning, Schouten
 Nelissen University

De redactie is onafhankelijk en werkt op basis van een redactiestatuut.

Bladmanagement en redactiesecretariaat
 Liesbeth Rienties
 liesbeth@kloosterhof.nl
 Janet Rienties
 janet@kloosterhof.nl

Vormgeving
 Marie-José Verstappen
 marie-jose@kloosterhof.nl
 Anнемieke Peeters
 vormgeving@kloosterhof.nl

Marketing
 Eric Vullers
 eric@kloosterhof.nl
 T. 0475-597151
 F. 0475-597153
 www.tvoo.nl

Online & Projecten
 Jorg Winkelmolten
 jorg@kloosterhof.nl

Administratie
Papieren abonnement
 Abbonementsprijs: € 47,50 per
 abonnementsperiode van 4 uitgaven
 voor particulieren; € 57,50 voor
 bedrijven en instellingen. Tarieven
 voor verzending van abonnementen
 naar het buitenland wijken af, zie
 www.tvoo.nl. Nieuwe abonnementen
 kunnen op elk gewenst tijdstip
 ingaan en worden aangegaan tot
 wederopzegging. Betaling geschiedt
 uiterlijk 14 dagen na ontvangst van
 de toegezonden factuur. U ontvangt
 automatisch onze maandelijkse gratis
 nieuwsbrief.

Digitaal abonnement
 Abbonementsprijs: € 22,00 per
 abonnementsperiode van 4 uitgaven.
 Neem een digitaal abonnement op
 www.ProfessioneelBegeleiden.nl
 en ontvang de komende 4 uitgaven
 in uw account. U ontvangt dezelfde
 versie als de papieren uitgave, alleen
 dan digitaal in PDF vorm. Uiteraard
 stellen wij u op de hoogte wanneer
 een nieuwe uitgave beschikbaar is!
 Na 4 uitgaven stopt het abonnement
 automatisch.

Voor meer informatie, aanmelden,
 wijzigingen:
 Yvonne van Pol
 T. 0475-600944
 F. 0475-597153
 yvonne@kloosterhof.nl
 www.tvoo.nl

Verschijningsdata
 Jaargang 7
 Nr. 3 5 september 2017
 Nr. 4 5 december 2017

Aanleveren kopij
 Jaargang 7
 Nr. 1 1 december 2016
 Nr. 2 1 maart 2017
 Nr. 3 1 juni 2017
 Nr. 4 1 september 2017

Auteursinstructie
 www.tvoo.nl

Reserveren en aanleveren advertenties
 Uiterlijk 4 weken voor
 verschijningsdatum

© Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties. Leren | Talent | Werk. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Uitgever en redactie verklaren dat deze uitgave op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld; evenwel kunnen uitgever en redactie op geen enkele wijze aansprakelijkheid aanvaarden voor de juistheid of volledigheid van de informatie.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties juni draagt als thema:

Invloed

Sonia Sjollemo over Nudging
 Met zachte hand beïnvloeden

Tijp de Jong
 over verslaafde organisaties

Interview met **Ard Pieter de Man**
 over invloedrijk leiderschap

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties 2017-3 verschijnt begin september 2017.

Voor meer informatie over het TvOO en het afsluiten van een abonnement:
www.tvoo.nl

www.tvoo.nl



LEREN DOE JE DOOR TE DOEN

Vakmanschap in ontwikkeling

.....



Professionaliseren op het gebied van leren & ontwikkeling?
Welkom bij de FCE, wij bieden/verzorgen leergangen op het gebied van :

- strategisch advies in HRD en organisatieleren
- ontwerpen van krachtige leertrajecten
- organisatieontwikkeling en veranderprocessen
- talentontwikkeling van team en individu
- procesbegeleiding en faciliteren
- Appreciative Inquiry

We werken met je eigen vraagstukken, dus praktijkgericht. En met ruimte en aandacht voor gedegen theorie en jouw eigen vakmanschap.

Meer informatie: www.lerendoejedoortedoen.nl



FCE

FOUNDATION FOR
**CORPORATE
EDUCATION**



Hoe vind je de weg in het woud van HR-dienstverleners?

Het vinden van de beste opleiding, training of andere HR-dienst kan zoveel sneller en makkelijker! Beperk het zoeken tot aanbieders met een Cedeo-erkenning. Dan weet u zeker dat minimaal 80 procent van hun klanten 'tevreden tot zeer tevreden' is over de kwaliteit en de dienstverlening. Én dat het klanttevredenheidsonderzoek, waarop de erkenning is gebaseerd, niet langer dan twee jaar oud is. Cedeo voert dit uit onder inkopers en opdrachtgevers uit het bedrijfsleven, de overheid en de non-profitsector. Dus onder collega's van u. Zijn die tevreden over een bepaalde opleider? **U vindt het snel op www.cedeo.eu**

Kijk gewoon of de aanbieder Cedeo-erkend is!

cedeo *
*herkent kwaliteit

